

**Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Diplomarbeiten,
welche im Rahmen eines Master of Advanced Studies erarbeitet wurden**

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Diplomarbeiten-Arbeiten eines Master of Advanced Studies der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel¹ die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der/Die Benutzer/in ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

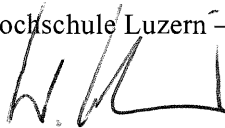
Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Diplomarbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 14. März 2011

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid
Direktor

¹ Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Weiterbildungs-Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Weiterbildungs-Studierende Rechtsinhaber/in.

Master-Arbeit

MAS Management im Sozial- und Gesundheitswesen

2014 - 2016

Das MAS-Programm ist ein Kooperationsangebot
der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und der Hochschule Luzern - Wirtschaft

Die Unternehmenskultur als Schlüssel zum Erfolg im Wandel

Die CSS-Versicherung als Praxisbeispiel wie ein Kulturwandel initiiert werden kann

Eingereicht am: 15. September 2015
Vor- und Nachname/n: Bettina Weibel
E-Mail-Adresse: bettina.weibel@gmx.ch

Von dieser Master-Arbeit wurden am 15. September 2015 eine elektronische Fassung und vier schriftliche Exemplare bei der Hochschule Luzern eingereicht.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren. Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Weiterbildung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Abstract

Die Kultur ist in der Literatur, insbesondere in Modellen (St. Galler Management-Modell) und Konzepten sehr populär genannt (Strategie, Struktur, Kultur als Dreiklang). Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor im Change-, Kommunikations- und Dienstleistungsmanagement sowie in der Führung.

In dieser Arbeit geht es insbesondere um den Einfluss der Unternehmenskultur unter den Aspekten von Wandel und Change Management. Der Wandel, generell und insbesondere im Sozial- und Gesundheitswesen, ist nicht aufzuhalten und somit ein ständiger Begleiter. Die Unternehmenskultur unterliegt diesem Wandel zwangsläufig.

Wandel findet heute oft fließend, gar unbemerkt statt. Wandel wird ganz bewusst angestrebt. In meiner Masterarbeit stelle ich dabei den Führungsalltag in den Vordergrund und prüfe, welche Wirkung die Unternehmenskultur auf die Organisation und die Mitarbeitenden hat und welchen Einfluss der stetige Wandel ausübt.

Ein Blick in die eigene Praxiserfahrung soll zur Klärung und Selbstreflexion beitragen. Der Stellenwert der Unternehmenskultur, beziehungsweise der Anspruch an die Wirkung der Unternehmenskultur im praktischen Beispiel, soll meine Arbeit begleiten und mir helfen, die Theorie mit der Praxis zu vergleichen.

Vorwort/Danksagung

An dieser Stelle bedanke ich mich vor allem bei meinem Ehemann, der mich zu dieser Weiterbildung ermutigt hat. Er war mein Mentor und ständiger Begleiter während des gesamten Studiengangs.

Der weitere Dank geht an meine Lektorinnen und Lektoren, die mir sehr wertvolle Rückmeldungen und Hinweise geliefert haben. Dies alles in einem sehr engen Zeitrahmen.

Zudem geht mein Dank an meine Lerngruppe. Es ist eine enorme Bereicherung, diese Menschen kennen gelernt zu haben. Ich habe von unseren Gesprächen sehr viel profitiert, sei es für die Weiterbildung aber auch ganz persönlich.

Schliesslich gilt mein Dank auch der Studienleitung, Yvonne Siegrist und Oliver Kessler, für die professionelle und persönliche Begleitung. Auch Isabelle Senn sei hier erwähnt, die immer rasch und kompetent zur Verfügung steht.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Fragestellung	2
1.3	Zielsetzung	2
1.4	Vorgehensweise	3
1.5	Aufbau der Arbeit inklusive Themeneingrenzung	3
2	Unternehmenskultur	4
2.1	Begriffsdefinition der Unternehmenskultur	4
2.1.1	Unternehmenskultur nach Edgar Schein	4
2.1.2	Zusammenfassung	6
2.2	Einflussnahme der Unternehmenskultur	7
2.3	Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor und auch Stolperstein	10
2.4	Was prägt die Unternehmenskultur?	12
2.5	Wie verändert sich eine Unternehmenskultur?	13
2.6	Wie lässt sich eine Unternehmenskultur verändern?	14
2.7	Wie lässt sich eine Unternehmenskultur messen?	16
2.8	Fazit	18
3	Wandel in der Unternehmung	19
3.1	Welche Art von Wandel trifft die Unternehmen?	19
3.2	Welcher Wandel ist extern gesteuert?	20
3.3	Welcher Wandel ist intern gesteuert?	21
3.4	Welchen Einfluss hat der stetige Wandel auf die Unternehmung?	21
3.5	Veränderung als Normalität	23
3.6	Veränderung Versicherungsmarkt	23
3.7	Fazit	24

4	Change Management	26
4.1	Begriffsdefinition Change Management	26
4.2	Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im Change-Management-Prozess	27
4.2.1	Was sagt die Literatur dazu?	27
4.2.2	Emotionen sind ein Managementthema	29
4.2.3	Kommunikation und Kultur	30
4.3	Gehört Change Management zu jeder Art von Wandel?	30
4.4	Fazit	32
5	Führung im Wandel	33
5.1	Welche Rolle spielen Führungspersonen im Change-Management-Prozess?	33
5.2	Welche Anforderungen stellt der stetige Wandel an die Führungspersonen?	33
5.3	Fazit	38
6	Praxisbeispiel CSS Versicherung	39
6.1	Ausgangslage Strategie 2013 – 2018	39
6.1.1	Vision 2018 und strategische Stossrichtung	39
6.1.2	Kernwerte und Leitsatz	39
6.1.3	Marktpositionierung und Marktversprechen	40
6.1.4	Führungsgrundsätze	40
6.1.5	Prozess- und Ideenmanagement	41
6.2	Von der Mitarbeitendenzufriedenheit zur „Kundenzufriedenheit“	42
6.3	Vorgehen und Massnahmen für eine erfolgreiche Unternehmenskultur	46
7	Vergleich zwischen der Theorie und dem Praxisbeispiel	49
7.1	Von der Theorie zum Praxisbeispiel	49
7.2	Persönliche Schlussfolgerung zum Praxisbeispiel	52
8	Zurück zur Fragestellung	53
8.1	Antworten auf die Fragestellungen	53
8.2	Schlusswort	55

Literatur- und Quellenverzeichnis

Anhänge

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: *Unternehmenskultur-Modell in Anlehnung nach Schein und Sackmann* (eigene Darstellung auf Basis von Homma et al., 2014, S.6)

Abbildung 2: *Erfolgsfaktoren einer starken Unternehmenskultur* (eigene Darstellung auf Basis von Thommen, 2012, S.799-800)

Abbildung 3: *Stolpersteine einer starken Unternehmenskultur* (eigene Darstellung auf Basis von Thommen, 2012, S.799-800)

Abbildung 4: *Anforderungen an die Führungskräfte nach Philippeit, 2009, S.26* (Zitat mit eigener Darstellung)

Abbildung 5: *CSS Vision 2018* (Quelle CSS)

Abbildung 6: *Übersicht Prozesshaus* (Quelle CSS)

Abbildung 7: *Übersicht Befragung Unternehmenskultur März/April 2014* (Quelle CSS)

Abbildung 8: *Übersicht Detailfragen* (eigene Darstellung, Quelle CSS)

Abbildung 9: *Richtungsentscheide* (eigene Darstellung, Quelle CSS)

Abbildung 10: *Werteorientiertes Kompetenzmodell* (Quelle CSS)

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Der Wandel stellt heute andere Anforderungen an die Führungskräfte als noch vor wenigen Jahren. Heute gehört die Veränderung zum Führungsalltag und muss ständig berücksichtigt werden. Was gestern gut war, ist heute gerade noch recht, genügt aber für die Zukunft nicht mehr. Führungskräfte bewegen sich heute in einem neuen Spannungsfeld.

Weil ich selbst seit mehr als 20 Jahren als Führungsperson in der Krankenversicherungsbranche tätig bin, davon seit 15 Jahren im mittleren Führungskader, bewege auch ich mich täglich in diesem Spannungsfeld und erfahre aufgrund der aktuellen Weiterbildung MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich, dass es meinen Kolleginnen und Kollegen ebenso ergeht. Als Krankenversicherung sind wir insbesondere auch eine Sozialversicherung und ebenso Teil des Gesundheitswesens. Als Führungsperson bin ich in einem Expertinnen- und Expertenbereich mit Fachpersonen aus der Gesundheitsbranche tätig.

Das persönliche Interesse besteht darin, den Aspekt Wandel und die Kulturfrage in Relation zu stellen. Aus meiner persönlichen Erfahrung spielt die Unternehmenskultur, egal in welcher Entwicklungsphase und in welcher Branche ein Unternehmen tätig ist, eine sehr wichtige Rolle. Sei es in Bezug auf die Weiterentwicklung, Mitarbeitendenzufriedenheit oder ganz generell auf die Zielerreichung. Immer mehr sind sich dessen die Unternehmen beziehungsweise das Management bewusst.

Studien wie diejenige der Capgemini Consulting (Change Management Studie 2012) spiegeln deutlich wider, dass Change Management im Unternehmensalltag angekommen ist. Weil Veränderung als Dauerzustand in Unternehmen wahrgenommen wird, hat das Change Management eine feste Stellung im Führungsalltag gewonnen. Zudem wird von den Studienteilnehmenden festgestellt, dass der Veränderungszyklus immer kürzer wird. Es wird sogar eine gewisse Routine im Umgang mit dem Wandel angenommen (S.53).

Dennoch scheint die Umsetzung im Alltag nicht so routiniert zu verlaufen. Die Meinungen, ob eine Veränderung erfolgreich umgesetzt wurde, liegen bei bescheidenen 30 bis 40 Prozent. Weshalb sind Veränderungen so schwer umsetzbar? Was läuft schief, beziehungsweise welche Aspekte müssen besser laufen, um Veränderungen positiver gestalten zu können, damit von einem erfolgreichen Vorhaben gesprochen werden kann?

Wir haben im Studiengang MAS Management im Sozial- und Gesundheitswesen auch über Erfolgsfaktoren und Stolpersteine gesprochen und Modelle und Konzepte (Toolbox) zum Change Management erhalten, die im Führungsalltag oder in einem Change-Projekt zur Anwendung kommen sollen. Mich interessiert die Frage, ob diese Werkzeuge alltags- und praxistauglich sind und routinemässig eingesetzt werden können.

Die Unternehmenskultur hat im Change Management einen grossen Einfluss. Ich werde deshalb die Unternehmenskultur unter dem Einfluss des stetigen Wandels näher betrachten.

Meine Arbeitgeberin, die CSS Versicherung (nachfolgend nur noch CSS genannt), beschäftigt sich ganz aktuell mit der Unternehmenskultur. In der Strategie 2013-2015 wurde als unternehmensübergreifende Stossrichtung festgehalten: „Nachhaltig profitables Wachstum durch sehr zufriedene Kunden und attraktive Prämien auf Basis gemeinsamer Werte. Proaktive und konsequente

Entwicklung unserer Unternehmenskultur auf Basis der drei gemeinsam getragenen Werte: Kundenorientierung, Leistungsorientierung, offen für Neues“. 2014 wurde deutlich, dass sich die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden nicht in der erforderlichen Masse für die Visionserfüllung Benchmark 2018 entwickelte. In diesem Zusammenhang wurde die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur als ein massgeblicher Einfluss- und Erfolgsfaktor identifiziert.

1.2 Fragestellung

Dass die Unternehmenskultur einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Change Management einnimmt, ist bekannt und in diverser Literatur und verschiedenen Studien belegt. Change Management wird heute als Überbegriff von Veränderungsprozessen gesehen.

Weil Wandel als Normalität wahrgenommen wird, steht die Frage im Raum, ob ein Change-Management-Prozess in den Führungsalltag integriert werden muss. Daher befasse ich mich in meiner Arbeit mit den folgenden Fragen:

- Wandel als ständiger Begleiter bedeutet heute Normalität. Muss sich deshalb die Unternehmenskultur auch stetig verändern oder anpassen?
- Verläuft ein Kulturwandel ebenso unbewusst wie teilweise die stetige Veränderung, beziehungsweise, was geschieht implizit und was explizit?
- Welche Faktoren der Unternehmenskultur sind entscheidend, damit die Mitarbeitenden den stetigen Wandel mittragen?
- Gibt es eine Kultur, welche die Veränderungsbereitschaft besonders unterstützt?
- Welche Anforderungen stellt eine Veränderungskultur an die Führungspersonen?

1.3 Zielsetzung

Durch diese Arbeit möchte ich aufzeigen, welchen Stellenwert die Unternehmenskultur im Führungsalltag einnimmt oder einnehmen sollte und zwar auch dann, wenn kein Change-Management-Projekt ansteht. Es geht vielmehr um die Alltagsbewältigung.

Weil die CSS aktuell in einer Phase des bewussten Unternehmenskulturwandels steckt, bietet sich dieses Unternehmen ideal als Praxisbeispiel an. Es geht jedoch nicht um Wertung oder Bewertung der Kultur, sondern vielmehr um die Herangehensweise. Weshalb kam man zu der Erkenntnis, dass es einen Wandel in der Unternehmenskultur braucht? Wie geht man ein solches Projekt an und wie wird es nun tatsächlich umgesetzt? Dabei geht es mir nicht darum, die Ergebnisse und den Erfolg beziehungsweise den Misserfolg zu beurteilen, sondern vielmehr darum, den Prozess und die Methodik zu analysieren. Ich werde die Praxis mit der Theorie anhand ausgewählter Literatur vergleichen und mein persönliches Fazit ziehen. Es geht um die Frage der Selbsterkenntnis zur Notwendigkeit eines Kulturwandels und dann um die Herangehensweise. Sind die von der CSS getroffenen Massnahmen geeignet, um die gewünschte Soll-Kultur zu erreichen und wenn ja, setzt sie auf Bekanntes oder wagt sie auch neue Ansätze? Die CSS soll aber nicht das Hauptthema sein, sondern das Thema „Kultur im Wandel“ ganz generell.

1.4 Vorgehensweise

Ich beginne jeweils mit der theoretischen Auseinandersetzung der Themen, die auch einen Bezug zur Versicherungswelt nehmen sollen, damit das Praxisbeispiel der CSS gut in die Arbeit integriert wird. Es gibt umfangreiche Literatur zu den Themen Unternehmenswandel und Change Management. Mich interessiert vor allem der Bezug zum Führungsalltag. Wann ist Wandel Normalität und wann Besonderheit?

Ich schaue bereits in der theoretischen Aufarbeitung der Themen auf Hinweise, wie sich Kultur spezifisch im Wandel definieren lässt oder auf die Tendenz, wie die Kulturfrage im Unternehmen zu würdigen ist, wenn sich dieses stetig verändert.

Ich habe von der CSS die Erlaubnis erhalten, dass ich die CSS als Praxisbeispiel verwenden darf. Abgesehen davon, dass ich die CSS-Umfragen und die Umsetzung der Massnahmen selber als Mitarbeitende und Führungsperson erlebe, kann ich meine Erfahrungen und Erkenntnisse damit beschreiben und mit der Fachliteratur vergleichen.

1.5 Aufbau der Arbeit inklusive Themeneingrenzung

Jeweils zu Beginn der Kapitel erarbeite ich eine Begriffsdefinition, um eine Basis für die weiteren Unterkapitel zu schaffen. Die Kapitel sollen sich gegenseitig ergänzen. Weil sie immer Bestandteil der jeweiligen anderen Themen sind, werde ich die Verbindungen zueinander aufzeigen. Gewisse Redundanzen nehme ich dabei bewusst in Kauf, um den Zusammenhang transparent darzustellen. Es wird sich zwangsläufig eine Priorisierung und persönliche Präferenz für bestimmte Autorinnen und Autoren, Modelle oder Konzepte ergeben. In Absprache mit der Studienleitung habe ich mich bei der Formulierung für die Ich-Form entschieden. Dadurch entsteht eine klare Abgrenzung zwischen Literatur und persönlicher Auslegung und zu den Erfahrungswerten mit persönlichen Erkenntnissen.

Was in Anbetracht des Umfangs dieser Arbeit nicht vertieft bearbeitet werden kann, sind Themen wie Diversity, Unternehmensentwicklung oder Projektarbeit.

2 Unternehmenskultur

2.1 Begriffsdefinition der Unternehmenskultur

Die Recherche hat ergeben, dass es keine Definition für Unternehmenskultur gibt. Die Unternehmenskultur ist geprägt von Menschen und ihrem Umfeld. Jede Unternehmung hat daher ihre ganz spezifische Kultur, abhängig von ihren Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, Örtlichkeit, Gesellschaft, Arbeitsgebiet, Ansprüchen, Notwendigkeiten, Umgangsformen und noch vielem mehr. Es gibt keine richtige oder falsche Kultur und keine Nichtkultur. Die Frage ist vielmehr, ob Kultur das Unternehmen positiv oder negativ beeinflusst?

Andreas Wien und Normen Franzke (2014) erkennen bei den unterschiedlichen Definitionen von Unternehmenskultur folgende Gemeinsamkeiten: Sie betrachten die Organisationen mit einem innovativen Blick. Unternehmen sind von Menschen geschaffene, soziale Konstrukte mit eigenen Wertvorstellungen, Normen und Charakteristiken. Somit wird der Mensch ins Zentrum der Unternehmung gestellt (S.1). Sie bezeichnen die Unternehmenskultur als „geistiges Zentrum in Organisationen“, die als „ein Sammelsurium von Vorstellungen, wie beispielsweise Glauben, Werte, Normen, Ideen, Denkmustern, gesehen werden. Sie beeinflussen das Handeln der Organisationsmitglieder bewusst oder unbewusst stark. Unternehmenskultur ist die Summe der gelebten Werte in einer Organisation“ (S.12).

Mit der Aussage, „die Gesamtheit der Normen und Werte, die den Geist eines Unternehmens ausmachen, das Verhalten der in ihm tätigen Menschen kanalisieren und die Art und Weise ihres Zusammenwirkens regulieren“, bringen Klaus Doppler und Christoph Lauterburg (2014) die Definition der Unternehmenskultur auf einen Nenner (S.493). Sie bringen den Begriff der Reduktion von Komplexität ins Spiel, wobei sie die menschliche Gemeinschaft als soziales Gebilde als hoch komplex definieren. Daher sind Normen und Werte unerlässlich, um eine Reduktion der Komplexität zu erreichen. Was in der Organisation als gut oder schlecht, erlaubt oder nicht erlaubt, belohnt oder bestraft wird, soll mit Werten und Normen geklärt werden (ebd.). Werden die so genannten Spielregeln in einem Unternehmen missachtet, führt dies intern wie extern zu Irritationen (S.494).

Einige weitere interessante Aspekte bringen Simon Werther und Christian Jacobs (2014) ein. Jede Organisationsentwicklung ist schlussendlich auch eine Kulturentwicklung. Daher legen sie den Rahmen der Definition viel breiter an. Weil Unternehmenskultur implizit ist, geht es um Überzeugungen, welche die Gemeinschaft teilt, meist ganz unbewusst und ohne Reflexion. Es geht um das Miteinander, daher ist Unternehmenskultur immer kollektiv und bildet den Rahmen für das Verhalten im Unternehmen. Sie erwähnen explizit die Emotionalität, weil es um gelebte Momente geht, was starke Emotionen auslöst. Als weiteren sehr wichtigen Aspekt nennen Werther und Jacobs die Geschichte des Unternehmens. Zudem bildet die Sozialisation aller Mitglieder der Organisation den Kern der Kultur, weil Traditionen interaktiv weitergegeben werden. Dies ergibt folgende Schlussfolgerung: Unternehmenskultur ist implizit, kollektiv, konzeptionell, emotional, historisch und interaktiv (S.58).

2.1.1 Unternehmenskultur nach Edgar Schein

In der Literatur findet man als Basis der Unternehmenskulturforschung die Definition nach Edgar Schein, deshalb beschäftige ich mich etwas tiefer mit seinen Ausführungen.

Norbert Homma, Rafael Bauschke und Laila Maija Hofmann (2014) führen aus, dass Schein (2004, zit. in Homma et al., 2014, S.5-8) unter Unternehmenskultur Muster von Annahmen versteht, die

durch Gruppen von Individuen beziehungsweise durch eine Organisation festgelegt und entwickelt werden. Es entstehen Muster von gemeinsamen Anforderungen, die der Gruppe dabei helfen, die beiden grundlegenden Herausforderungen für eine Gruppe oder Organisation zu meistern. Das ist zum einen die Anpassung an die sich ändernde Umwelt und zum anderen die Sicherung des internen Zusammenhalts. Das bedeutet, dass alle Personen im Unternehmen wissen, welches Verhalten in einer Organisation erfolgsversprechend ist, wie man sich verhält oder auch wie die Arbeitsweise und der Arbeitsinhalt bewertet werden. Diese Grundvoraussetzungen werden als rational und emotional korrekter Ansatz betrachtet. Kommen neue Gruppenmitglieder hinzu, werden die Grundvoraussetzungen weitergegeben.

Das Modell nach Schein unterscheidet folgende Ebenen der Unternehmenskultur:

- Artefakte
- Normen und Werte
- Grundannahmen

Sackmann (2006, zit. in Homma et al., 2014, S.5-8) führte eine vierte Ebene ein, die gezeigten Werte. Sie liegen nach den Normen und Werten. Das nachfolgende Modell (siehe Abbildung 1) zeigt die Sichtbarkeit dieser Ebenen (S.5-6).

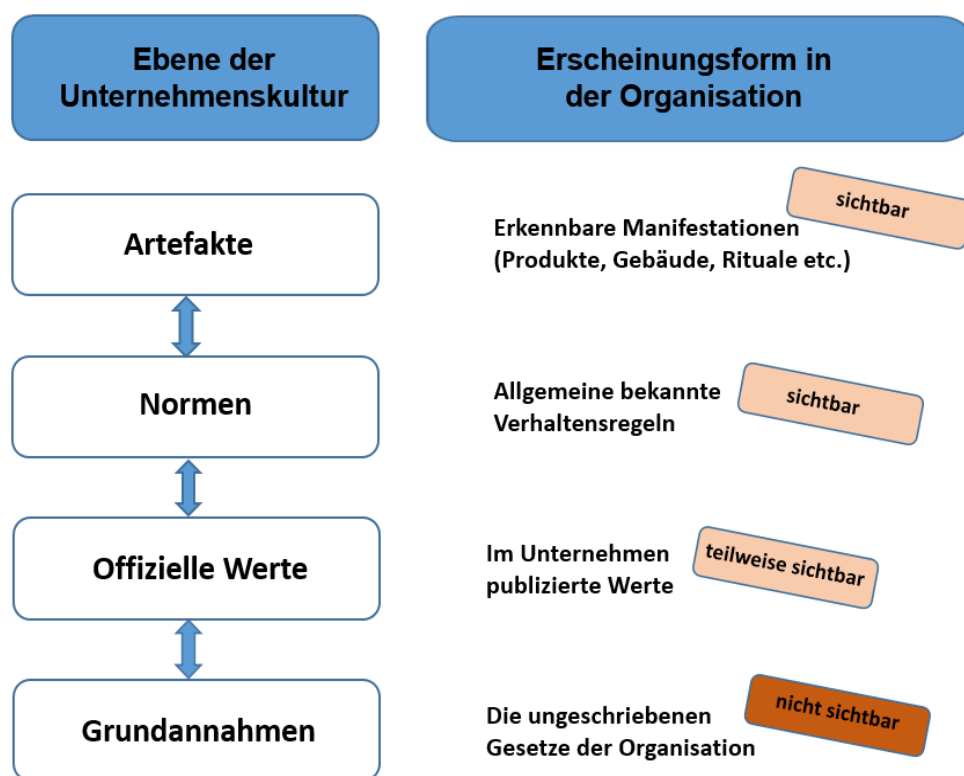


Abbildung 1: Unternehmenskultur-Modell in Anlehnung nach Schein und Sackmann (eigene Darstellung auf Basis von Homma et al., 2014, S.6)

Artefakte sind sichtbar wie Symbole, Gebäude, Kleidung, Sprache, Geschichte, Rituale und Zeremonien. Symbole sind mit einem hohen Wiedererkennungswert sowohl für die Mitarbeitenden als auch für Aussenstehende sichtbar. Auch Gebäude können Ausdruck einer Kultur sein. Die Sprache des Unternehmens beeinflusst die Kultur, indem zum Beispiel mit Fachausdrücken oder Ab-

kürzungen eine spezifische Firmensprache entstanden ist. Zur Geschichte gehört gemeinsam Erlebtes, seien es Erfolge oder Rückschläge, welche Verhaltensweisen sehr prägen können. Die Rituale sind ebenfalls ein Ausdruck sichtbarer Kultur, wie etwa jährliche Mitarbeitertage oder vereinbarte Dresscodes. Zeremonien sind definitiv im Selbstverständnis der Mitarbeitenden angesiedelt. Öffentliche Ehrungen bei Dienstjubiläen oder auch nur kleine Aufmerksamkeiten wie das persönliche Geburtstagskärtchen schaffen eine sichtbare Unternehmenskultur. Diese Artefakte sind zwar nicht nur für die Mitarbeitenden im Hause sichtbar aber sie werden als typisch dem Unternehmen zugeordnet.

Die Ebene der **Normen und Werte** beinhaltet die Vorgaben und Regeln, die in der Organisation gelten und somit die Handlungen der Mitarbeitenden als richtig oder falsch bewerten. Dazu gehören zum Beispiel Entscheidungswege und –prozesse, die streng hierarchisch oder partizipativ sein können. Man könnte diese auch als Handlungsanweisungen sehen. Sie sind gut beurteilbar und verfügen über eine kollektive Akzeptanz.

Diese **gezeigten Werte** lassen sich nach aussen tragen, ob sie nun tatsächlich gelebt werden oder nicht. Es geht um öffentlich genannte Regeln.

Die **grundlegenden Annahmen** sind tiefer als Normen und Werte und daher nicht sichtbar. Sie bilden den Kern der Unternehmenskultur. Sie beeinflussen das Verhalten der Mitarbeitenden und dienen der Orientierung. Darunter fallen die ungeschriebenen Gesetze einer Organisation, die alle kennen und meist befolgen (Homma et al., 2014, S.6-8).

Im Eisberg-Modell in Anlehnung nach Sackmann (2006, zit. in Homma et al., 2014, S.5-6) bilden die Artefakte die Spitze des Eisberges und die zugrundeliegenden Annahmen den nicht sichtbaren Teil unter der Wasseroberfläche. Die Annahmen beeinflussen das Verhalten der Menschen entscheidend, meist unbewusst und ohne dass sie offen angesprochen werden (S.9).

Wien und Franzke (2014) verstehen diese Grundannahmen auch als Weltanschauung. Erlernte soziale Grundnormen werden nicht in Frage gestellt, sondern als normal empfunden. Sie beziehen sich auf die Umwelt, das menschliche Handeln, auf zwischenmenschliche Beziehungen sowie auf das Verständnis von Wahrheit und Zeit (S.15).

Wie bereits erwähnt, muss die Organisation, gemäss dem Modell nach Schein, auf externe Anforderungen angemessen reagieren können (Anpassung an die sich ändernde Umwelt) und gleichzeitig den internen Gruppenzusammenhalt sicherstellen (Sicherung des internen Zusammenhalts). Laut Homma et al. (2014) braucht es dafür eine Stabilität der Kernelemente der Unternehmenskultur, sowie die notwendige Flexibilität für die neuen Anforderungen (S.9).

2.1.2 Zusammenfassung

Die Entstehung der Kultur ist immer ein langfristiger Lernprozess, der von Mitgliedern der Organisation abhängt und durch soziopsychologische Dynamik, wie bei Gruppenbildungsprozessen, entsteht. Somit ist Unternehmenskultur ein stetiger Entwicklungsprozess der bewusst und unbewusst abläuft. Sie sollte im Idealfall die Organisation bei der Erfüllung ihrer Aufgaben positiv unterstützen, sowohl in der internen Zusammenarbeit als auch in der Kommunikation oder Leistungserbringung gegen aussen. Es braucht die Erkenntnis, welche Wirkung die Unternehmenskultur auf die tägliche Arbeit und ihre Ergebnisse hat, um die Zusammenhänge zwischen Kultur und den Erfolg oder Misserfolg einer Organisation zu erkennen.

Wien und Franzke (2014) halten fest, dass die Unternehmenskultur als Persönlichkeit des Unternehmens bezeichnet werden kann. Eine gute Kultur führt zu einer Identifikation der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen (S.21).

2.2 Einflussnahme der Unternehmenskultur

Michael Loebbert (2015) sieht Kultur als Treiber und wichtigen Faktor für Qualität und Zusammenarbeit. Eine Weiterentwicklung braucht auch eine Kulturentwicklung (S.4). Weil die Kultur unsere Entscheidung bewusst und unbewusst beeinflusst, richten wir uns nach eigenen Mustern. Ohne Reflexion treffen wir unsere Wahl nach den uns zur Verfügung stehenden Mustern (S.5).

Jedes Unternehmen hat seine individuelle Kultur geschaffen. Aus Sicht des Managements sind insbesondere diejenigen Merkmale zu beachten, die das Handeln und die Entscheidungen der Mitarbeitenden erfolgskritisch beeinflussen (Loebbert, 2015, S.20). Daher ist der Einfluss der Kultur auf diejenigen Bereiche zu lenken, die weniger gut oder schlecht funktionieren. Kultur leistet also einen Wertbeitrag indem die Leistungen der Unternehmen positiv beeinflusst werden sollen.

Ganz einfach und doch sehr überzeugend erkennen Homma et al. (2014), dass die Unternehmenskultur auf das Verhalten der Organisationsmitglieder wirkt und sie demzufolge auf den Erfolg der Organisation wirken kann (S.16). Des Weiteren halten sie fest, dass nur eine gelebte Unternehmenskultur eine Rolle spielt (S.18). Auf diesen Aspekt komme ich in den folgenden Abschnitten zurück.

Loebbert (2015) stellt die These auf, dass Verständnis und explizite Führung von Kultur einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt (S.22). Dieser These gehe ich weiter nach.

Das Ziel der Unternehmung muss es sein, die Menschen, die sich für die Ziele und Erfolge des Unternehmens einsetzen, in einem Wertbeitrag zu verbinden (Loebbert, 2015, S.23). Selbst wenn sie nach ganz persönlichen, eigenen kulturellen Mustern geprägt sind. Für jede Unternehmung gilt ein eigenes Musterverständnis. Alle Mitarbeitenden müssen Kooperationen eingehen, die ihnen dienen. Es braucht somit ein gemeinsames Verständnis von Kultur im Unternehmen. Dabei muss sich jede Person emotional darauf einlassen und für sich entscheiden, wieviel sie beisteuern kann und will. Es geht im Umgang mit Menschen auch immer um Gefühle, weshalb die Identifikation jedes Einzelnen ausschlaggebend ist. Aus meiner Sicht geht es dabei, in Anlehnung an Loebbert (2015), nicht unbedingt darum, ob sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz oder in ihrer Arbeit wohlfühlen, sondern vielmehr darum, ob sie sich mit den für das Unternehmen geltenden kulturellen Regeln zurechtfinden und sich mit ihnen identifizieren können (S.24).

Homma et al. (2014) erklären den Unternehmenserfolg mit der Wirkung der Unternehmenskultur: „Unternehmenskultur macht einen Unterschied“ (S.28). Insbesondere in einem volatilen Umfeld messen sie der Kultur eine entscheidende Rolle bei. Dabei ist zu berücksichtigen, in welchem Umfeld das Unternehmen zu agieren hat und welchen gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Einflüssen es unterliegt. Dabei ist das Tempo der Veränderung nicht zu unterschätzen. Sie kommen zum Schluss, dass Unternehmen von starken Kulturen profitieren (ebd.). Was unter einer starken Kultur zu verstehen ist, folgt in 2.3.

Um bei Loebbert (2015) zu bleiben, soll auch noch die betriebspsychologische Sicht erwähnt werden (S.25). Gutes Management verbindet die Strategie, Struktur und Unternehmenskultur zu einem Ganzen. Einfach ausgedrückt, soll durch Motivation die Effizienz gesteigert werden. Durch eine offene und gelebte Feedbackkultur sollen neue Ideen entwickelt und dank einer guten Ver-

trauensbasis Kompetenz und Entscheidungsfreudigkeit gefördert werden. Das klingt einfach, gestaltet sich jedoch in der Realität oft nicht wie gewünscht. Da stellt sich die Frage nach den kulturellen Mustern. Wie bereits unter der Begrifflichkeit angesprochen, muss Kultur gelebt werden. Viele Führungskräfte sind sich ihrem Einfluss auf die Kultur nicht bewusst und erkennen demzufolge die Kultur als Erfolgsfaktor nicht. Weil sie in ihren eigenen kulturellen Mustern agieren, fehlt ihnen oft der Blick auf weitere Gestaltungsmöglichkeiten. Loebbert (2015) hält fest, dass Strategien und Veränderungen nicht nachhaltig umgesetzt werden können, wenn nicht auch die Kultur weiter entwickelt wird (S.8). Deshalb scheitern viele Veränderungsvorhaben. Die Frage zur Einflussnahme auf Veränderungen folgt in Kapitel 3.

Es lohnt sich, einen kritischen Blick auf die formelle und informelle Kultur zu werfen (Loebbert, 2015). Die informelle Kultur unterscheidet sich oft von der formellen Kultur, also dessen, was offiziell niedergeschrieben wurde. Man muss sich der Wirkung dieser kulturellen Muster und somit dieser beiden Dimensionen bewusst sein. Das bedeutet, dass oft, was offiziell schriftlich festgehalten wurde und vom Management hoch gehalten wird, in der Praxis nicht umgesetzt wird. In Bezug auf den Einfluss der Kultur wird diese gelebte Kultur meist unterschätzt (S.84).

Die Theorie aus der Managementlehre „Struktur und Kultur folgen der Strategie“, beurteilt Loebbert (2015) als verführerische Vorstellung, weil die Erfahrung zeigt, dass gerade grosse Widersprüche zwischen Strategie und Kultur die Mitarbeitenden im Unternehmen verwirren oder die Unternehmung gar lahm legen können. Grosse Veränderungen bedürfen zudem einer offenen und veränderungsbereiten Kultur. Daher stehen die drei Steuerungselemente Strategie, Struktur und Kultur in direkter Wechselwirkung zueinander und müssen immer gemeinsam berücksichtigt werden (S.39). Thomas Steiger und Eric Lippmann (2013) gehen noch einen Schritt weiter und sagen, dass Aufgabe, Struktur und Kultur derart miteinander verbunden sind, dass sie ein ganzes System beschreiben. Es handelt sich aber jedes Mal um eine andere Perspektive, denn jede betrachtete Seite hat dabei die zwei anderen zur Voraussetzung (S.29).

Loebbert (2015) weist darauf hin, dass es nicht darum geht, zwingend kulturelle Anpassungen vorzunehmen, wenn für das Vorhaben das bisher Bewährte funktioniert hat. Es geht vielmehr darum, sich die Frage nach dem Einfluss auf die Kultur zu stellen. Wenn strategische Anpassungen notwendig sind, die auch strukturelle Veränderungen nach sich ziehen, ist der Unternehmenskultur besondere Aufmerksamkeit zu schenken (S.45).

Gabriele Zimmermann (2015) sieht gerade in der Veränderung, die auch die Struktur und das Geschäftsmodell umfasst, die Unternehmenskultur als Katalysator. Eine Werte- und Kulturanalyse soll das Unternehmen bei den Fragen unterstützen, welche die Differenz von Anspruch und Wirklichkeit darstellen. Sie soll aufzeigen, wo allenfalls Handlungsbedarf zwischen der neuen Strategie und den gelebten Werten der Organisation liegt. Zugleich soll die Innovationsfähigkeit identifiziert werden. Es gilt zu erkennen, wo Entwicklungsschritte oder andere Anforderungsprofile notwendig werden. Insbesondere technische Innovationen können gravierende Folgen für Mitarbeitende auslösen (S.173). Arbeitsabläufe, -prozesse und Arbeitsumfeld, wie Büro, Kolleginnen und Kollegen werden allenfalls verändert, was essentielle kulturelle Muster und Gewohnheiten verändert und somit direkten Einfluss auf die Gefühlswelt der Personen ausübt.

Loebbert (2015) stellt eine kulturelle Wende fest, sowohl in Wissenschaft als auch im Management (S.57). Es wird nach dem kulturellen Zusammenhang gefragt und geforscht. Er spricht von Kulturverantwortung des Managements (S.59) und stellt somit die Führungsverantwortung in den Fokus. Er ist überzeugt, dass der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen in Zukunft entscheidend davon abhängt, wie Unternehmenskultur gestaltet und entwickelt wird. Oder anders gesagt, Unternehmen, die diese Führungsverantwortung nicht wahrnehmen, werden in Zukunft keinen Erfolg haben (S.60).

Um den Einfluss der Kultur richtig zu gewichten, scheint es interessant, darauf hinzuweisen, wie Kultur vermittelt wird. Wie Loebbert (2015) bestätigt, wird Kultur in Geschichten erzählt. Die Erfahrungen der Menschen und das persönlich Erlebte werden weitergegeben (S.96). Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um tatsächlich Erlebtes oder nur Gehörtes handelt, die Erzählung erfolgt immer mit persönlicher Prägung und aus der Empfindung heraus. Die Geschichten sind emotional im Hinblick darauf, was besonders positiv oder negativ erlebt wurde, wer davon betroffen war und was das Ergebnis oder das Erlebte war. Durch diese Geschichten, auch Storytelling genannt, wird Kultur beeinflusst. Dies gilt auch für die Führung. Das heisst, Kultur kann mittels Storytelling aktiv gesteuert werden. Die Führungspersonen sollten sich bewusst sein, dass sie durch wirkungsvolle Geschichten Einfluss nehmen können, insbesondere durch Geschichten, die durch die Mitarbeitenden als Erfolgsmuster weitergetragen werden. Ebenso ist es den Führungspersonen möglich, durch Erfragen der Geschichten ein Gespür für die gelebte Kultur zu erhalten, die so genannte informelle Kultur.

In den Ausführungen von Matthias Pittrof (2011) lassen sich zwölf Dimensionen (nach Sackmann, 2006, zit. In Pittrof, 2011, S.35-36) finden, die den Rahmen des konzeptionellen Kulturverständnisses darstellen. In empirischen Untersuchungen wurden diese am häufigsten genannt und untersucht. Aus meiner Sicht können sie daher als relevante Einflussfaktoren bezeichnet werden, zumal sie in den bisherigen Ausführungen anderer Autorinnen und Autoren ebenfalls genannt wurden:

1. Leistungsorientierung (Effizienz, Effektivität, Ergebnisorientierung, Profitabilität, Kostenorientierung)
2. Mitarbeiterorientierung / individuelle Entwicklung
3. Führung
4. zwischenmenschliche Beziehungen
5. Innovation / Entwicklung des Unternehmens
6. Offenheit / Anpassungsfähigkeit / Veränderungsbereitschaft des Unternehmens
7. arbeitsbezogene Aspekte
8. Teamorientierung
9. Kundenorientierung
10. Kommunikation
11. Werteorientierung
12. Strategie / Vision / Zielorientierung

Diese Dimensionen können meist nicht isoliert betrachtet werden, korrelieren aber immer mit dem Unternehmenserfolg oder -misserfolg. Daher sieht Pittrof (2011) die Unternehmenskultur als den strategischen Erfolgsfaktor und als ein gestaltbares Unternehmenssubjekt und Instrument für das Management (S.99-100).

Homma et al. (2014) erwähnen im Zusammenhang mit der Bedeutung der Unternehmenskultur, dass auf dem Arbeitsmarkt immer mehr Bewerberinnen und Bewerber, vor allem jüngere Personen, darauf achten, wie sich das Image eines Unternehmens darstellt (S.95).

Weil das Image durch die Unternehmenskultur geprägt wird, wir erinnern uns an das Storytelling, hat die Unternehmenskultur somit auch einen Einfluss darauf, ob ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Das kann ich aus meiner beruflichen Praxis ganz generell feststellen. Wenn wir danach fragen, weshalb sich eine Person für unser Unternehmen entschieden hat, bestätigen uns die Kandidatinnen und Kandidaten den positiven Eindruck der Firma, die ansprechende Erscheinung der Gebäude und des Internetauftritts als Beispiel. Vielfach kennen sie auch jemanden, der bereits bei uns arbeitet oder gearbeitet hat. Daher scheint mir dieser Aspekt der kulturellen Wirkung sehr wichtig.

2.3 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor und auch Stolperstein

Im vorherigen Unterkapitel habe ich den Einfluss oder die Wirkung der Unternehmenskultur erläutert. Ich habe bereits vorweg genommen, dass die Unternehmenskultur als wichtiger Erfolgsfaktor gewertet wird. Unternehmenskultur wird dann zum Erfolgsfaktor, wenn sie das Unternehmen positiv unterstützt. Wenn sie die Aufgaben und Ziele der Organisation behindert oder Veränderungsbereitschaft blockiert, wird sie zum Stolperstein. In diesem Unterkapitel möchte ich detailliert aufzeigen, dass eine starke Kultur nicht nur Chancen, sondern auch Risiken birgt.

Dabei haben mir die Ausführungen von Steiger und Lippmann (2013) die wesentlichen Stichworte für die Erfolgsfaktoren geliefert: Vertrauen, Kooperation, Konfliktbewältigung, Lernfähigkeit und Innovation. Sie nennen diese Kulturressourcen (S.132).

Wenn wir uns wieder die Definition von Kultur vor Augen führen, die zum Schluss führt, dass immer Gefühle und persönliche Einstellungen von Menschen im Spiel sind, dann müssen wir eine gesunde und leistungsfördernde Umgebung schaffen, um Kultur als Erfolgsfaktor zu sehen. Damit ein solcher Rahmen geschaffen werden kann, scheinen die genannten Stichworte sehr geeignet. Diese Kulturressourcen fördern sowohl das Wohlbefinden als auch die Leistungserbringung. Herrscht eine Vertrauenskultur, so steigt die Zuversicht gegenüber Management, Strategie und gesetzten Zielen. Vertrauen führt auch zu einem Sicherheitsgefühl. Kooperationskultur verbindet, schafft eine vorbildliche Zusammenarbeit und fördert interdisziplinäres Schaffen sowie Netzwerke. In einer Konfliktbewältigungskultur sind Konflikte und Fehler zulässig und der Mensch ist bereit, damit sachlich umzugehen. Fehler werden nicht sanktioniert, sondern behoben und Konflikte gelöst. Eine Lern- und Innovationskultur verpflichtet das Unternehmen, sich weiter entwickeln zu wollen und auf Änderungen oder Einflüsse rasch reagieren zu können. Gemäss Steiger und Lippmann (2013) lässt sich empirisch belegen, dass sich eine solche Unternehmenskultur positiv auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirkt (S.146).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht, erkennt Jean Paul Thommen (2012) folgende Erfolgsfaktoren und Stolperscheine aus der Wirkung einer starken Unternehmenskultur und stützt sich dabei auf Steinmann und Schreyögg (S.799–800), siehe Abbildung 2 und 3:

Erfolgsfaktoren oder Chancen:

- Die **Handlungsorientierung** verhindert Interpretationsschwierigkeiten oder Klärungsbedarf, weil Orientierung und Regelungen vorgegeben sind.
- Die **Kommunikation** verläuft einfach, direkt und unverfälscht.
- Durch gemeinsame Werte werden schneller tragfähige Lösungen erarbeitet. Die **Entscheidungen** erfolgen rasch und im gegenseitigen Verständnis.
- Betroffene Entscheide oder bewilligte Projekte können **schneller implementiert** werden.
- **Kontrollmechanismen werden geringer**, weil die Orientierungsmuster verinnerlicht und selbstverständlich sind.
- Gemeinsame Ausrichtung und gemeinsame Werte führen zu einer hohen Leistungsbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen, was **Motivation und Teamgeist** positiv beeinflusst.
- Klare Handlungsorientierung schafft Sicherheit und Selbstvertrauen und führt zu **Stabilität** in Bezug auf Fluktuation und Wohlbefinden.

Abbildung 2: Erfolgsfaktoren einer starken Unternehmenskultur (eigene Darstellung auf Basis von Thommen, 2012, S.799-800)

Stolpersteine oder Risiken:

- Durch starke Verinnerlichung von Werten können Kritik und Warnsignale ausgeblendet werden. Es besteht die **Tendenz zur Abschliessung** beziehungsweise das Unternehmen schottet sich ab und wird zu einem isolierten System.
- Die Unternehmensführung vertraut auf bewährte Erfolgsmuster und widersetzt sich neuen Ideen oder einer neuen Ausrichtung. Eine **neue Orientierung wird blockiert**, weil sie als Bedrohung wahrgenommen wird.
- Durch versteckte Widerstände können **Implementationsbarrieren** entstehen.
- Diese Barrieren, infolge gewisser Starrheit und mangelnder Anpassungsfähigkeit, können sich gegenüber Veränderungen aufbauen und zu einem **Mangel an Flexibilität** führen, die für die Unternehmensentwicklung notwendig wäre.

Abbildung 3: Stolpersteine einer starken Unternehmenskultur (eigene Darstellung auf Basis von Thommen, 2012, S.799-800)

Die Theorien von Steiger und Lippmann (2013, S.145-146) ergänzen sich mit denjenigen von Thommen (2012, S.799-800). In vielen Aspekten finden sich auch Überschneidungen. Bei Steiger und Lippmann fehlt der Aspekt der Kommunikation als Erfolgsfaktor. Betrachtet man die Erfolgsfaktoren von Thommen, treffen diese auch auf sämtliche Kulturressourcen zu. Die Handlungsorientierung, die rasche Entscheidungsfindung, die schnelle Implementierung oder die Verringerung von Kontrollmechanismen können den Faktoren Vertrauen, Kooperation und Konfliktbewältigung gegenüber gestellt werden. Motivation und Teamgeist ergeben sich als Folge aller Kulturressourcen. Das gilt auch für Sicherheit und Stabilität.

Die von Thommen genannten Risiken wie Abschottung, blockierte Veränderungsbereitschaft oder mangelnde Flexibilität zeigen auf, dass starke Kulturen meist keine Selbstreflexion entwickeln. Die kulturellen Muster sind festgefahren. Die Gegenüberstellung von Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen zeigt gut auf, welche positive oder negative Wirkung von der individuellen Unternehmenskultur ausgeht.

Besonders wenn die Unternehmenskultur die Organisation bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in einem hohen Masse beeinflusst, kann die Stärke zu einem Wettbewerbsnachteil werden (Homma et al., 2014, S.11). Dabei ist nicht zu unterschätzen, dass auch so genannte Subkulturen in Abteilungen oder Teams das Denken und Handeln prägen. Deshalb ist es entscheidend, ob eine Kultur das Unternehmen unterstützt oder blockiert. Die grosse Herausforderung liegt darin, zu erkennen, welche Kulturen beziehungsweise Subkulturen heute gelebt werden und ob diese den Anforderungen an Strategie und Zielerreichung gerecht werden.

2.4 Was prägt die Unternehmenskultur?

Unsere Entscheidungen und Handlungen sind sowohl bewusst als auch unbewusst durch unsere kulturellen Muster geprägt, sofern wir diese nicht reflektieren. So begründet Loebbert (2015) auch seine These „Kultur entscheidet“ (S.4). In diesem Unterkapitel möchte ich die Prägung der Unternehmenskultur verdeutlichen.

Für unsere Alltagsentscheidungen ist diese pragmatische Aussage von Loebbert (2015) zutreffend. Denn die Frage der Kultur ist immer begleitet von der persönlichen Identität, dem Sinn des Lebens, den Gefühlen und Glaubenssätzen (S.5). Kann die Aussage auch im beruflichen Umfeld angewandt werden? Was prägt die kulturellen Muster in einem Unternehmen?

Das vorherige Unterkapitel habe ich mit dem Blick auf die Diagnosestellung der Kultur abgeschlossen. Um die Prägung der Kultur auf das Unternehmen zu identifizieren, braucht es diesen kleinen Exkurs in diese Richtung. Aus der Sicht der Unternehmenskultur erkennt man Merkmale, die Sinn und Bedeutung ausdrücken (Loebbert, 2015, S.13). Wie gehen die Mitarbeitenden miteinander um? Welche Sprache wird angewandt? Wie ist die Feedbackkultur? Welche Geschichten werden erzählt? Gibt es Netzwerke? Dabei erkennt man in einem ersten Schritt die sichtbaren Gegenstände, die Artefakte. Niedergeschriebene Werte gehören genauso dazu. In einem weiteren, weit aus wichtigeren Schritt, erkennt man die tatsächlichen Verhaltens- und Handlungsmuster. Was die Kultur im Arbeitsalltag tatsächlich prägt, sind die nicht sichtbaren Merkmale, die gelebte Kultur. Es geht dabei um Annahmen und Wertvorstellungen, die nicht kommuniziert oder niedergeschrieben wurden. Sie sind aber dennoch im Bewusstsein der Mitarbeitenden verankert und können durchaus im Widerspruch zu den kommunizierten Werten stehen (Loebbert, 2015, S.14).

Wir entwickeln private und berufliche kulturelle Muster, die zueinander im Widerspruch stehen können und für das Individuum dennoch durchaus stimmig sind. Wir bewegen uns in einem unterschiedlichen Umfeld, nehmen andere Rollen wahr und knüpfen auch andere Regeln und Werte daran. Es wäre durchaus spannend, dazu weitere Untersuchungen anzustellen, inwiefern sich diese Werte tatsächlich und in welcher Ausprägung unterscheiden. Dies ist aber nicht Gegenstand dieser Arbeit. Aus meiner Sicht dürften sich einige Parallelen ergeben, gerade in Bezug auf Umgangsformen und Wertehaltung. Im Unternehmen müssen unterschiedliche Vorstellungen und Handlungsmuster aufeinander abgestimmt werden. Dabei stellt Loebbert (2015) einen Zusammenhang zwischen den grundlegenden Annahmen und Wertvorstellungen mit den subjektiv wahrgenommenen Gefühlen fest. Er verweist dabei auf die weichen Faktoren, die als psychologische Faktoren eine zusätzliche Sichtweise auf das Unternehmen ermöglichen. Harte Faktoren, wie Kennzahlen und Statistiken, müssen mit den weichen Faktoren in Einklang gebracht werden, damit Erfolg spürbar wird (S.24). Er ergänzt seine Aussage interessanterweise damit, dass empirische Untersuchungen jedoch zu keinem eindeutigen Schluss kommen, weil die weichen Faktoren, und damit der Bezug auf die jeweilige kulturelle Sicht, sehr unterschiedlich zum Ausdruck kommen. Deshalb konzentriert sich heute die Managementlehre bei der Frage der Entwicklung von Unternehmen lieber auf den Aspekt der Kultur. Die weichen Faktoren, wie Arbeitsklima, Motivation und Identifikation, finden sich in der Kultur wieder (S.25). Entscheidend erscheint dabei, dass es bei der Prägung der Kultur auch um die Frage geht, ob diese einen fördernden oder behindernden Einfluss auf das Unternehmen hat.

Unternehmen sind selbstverständlich geprägt durch ihre Branche, Produkte, Kundinnen und Kunden und dem daraus folgenden betrieblichen Geschehen, das zu den Aufgaben und Handlungen der Organisation führt. Dafür sind bestimmte Rahmenbedingungen notwendig, die das soziale Zusammenleben im Unternehmen prägen (Doppler & Lauterburg, 2014, S.498). Entsprechend dieser Bedingungen wird sich die Kultur entwickeln, dabei spielen auch die Strukturen und Führungsstile des Topmanagements eine bedeutende Rolle. Sind diese hierarchisch oder gar elitär geprägt oder

setzt das Unternehmen auf partizipativen Führungsstil (Doppler & Lauterburg, 2014, S.499)? Daraus können sich auch Widersprüche bei den Normen und Werten ergeben, sowohl bei den sichtbaren als auch bei den unsichtbaren Faktoren. Doppler und Lauterburg (2014) sprechen dann von erhöhter Komplexität mit der Konsequenz der Orientierungslosigkeit (S.501). Diese fehlende Orientierung führt dazu, dass vermehrt Subkulturen entstehen. Oft entwickeln Abteilungen oder Teams unbewusst ihre eigene Kultur. Diese Subkulturen prägen unter Umständen beträchtlich die übergeordnete oder die gewünschte Unternehmenskultur.

Wie Loebbert (2015) aufgreift, löst das Thema Kultur ganz individuelle und unterschiedliche Vorstellungen aus (S.19). Einen wesentlichen Aspekt bilden die erlebten und erzählten Geschichten. Wie geht ein Unternehmen mit Umstrukturierungen um? Welche Erfahrungen habe ich dabei persönlich gemacht? Haben sich diese Muster wiederholt oder waren es einmalige Gegebenheiten? Wie wurde kommuniziert? Hier sind nur einige wenige Beispiele genannt. Generell gilt, sie prägen den Menschen vor allem dann, wenn sie mehrmals nach dem gleichen Muster ablaufen oder besonders dramatisch waren. Wir erzählen Geschichten weiter, die uns besonders emotional berührt haben oder die unsere Vorstellungen vom Leben berühren. Daher bezeichnet Loebbert (2015) die Erlebnisse als Grundlage der Kultur (S.98).

2.5 Wie verändert sich eine Unternehmenskultur?

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, dass sich die Unternehmenskultur durch das soziale Gefüge einer Organisation, also durch den Menschen und seine Aufgabenerfüllung, entwickelt. Wir haben auch gelesen, dass sich der Mensch grundsätzlich nach bewährten Mustern verhält und diese normalerweise nicht reflektiert, solange das System funktioniert und er sich dabei wohlfühlt. Daraus lässt sich schliessen, dass sich die Kultur dann verändert, wenn dieses Gefüge ins Wanken gerät. Die Organisation funktioniert nicht mehr wie sie sollte. Der Mensch fühlt sich nicht mehr wohl und wird in seiner Welt gestört. Diese Gegebenheit scheint vielleicht auf den ersten Blick unwichtig, ist sie aber absolut nicht.

Man möchte annehmen, dass sich in einer Zeit der Globalisierung, Finanzkrisen, rasanten IT-Entwicklungen und stetigem Wettbewerbsdruck automatisch die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden im Unternehmen verändern. Wie Norbert Homma und Rafael Bauschke (2010) in der Einführung ihres Werkes festhalten, scheint dies aber gerade aufgrund der stetig steigenden Komplexität der Organisationen nicht der Fall zu sein. Sie sprechen von einer Flucht in Strukturen, Systeme und Prozesse, weil der Unternehmenskultur zu wenig Beachtung geschenkt wird. Sie halten fest, dass erst eine Veränderung in der Kultur erfolgt, wenn man sich ganz bewusst mit ihr befasst, die Wirkungshebel identifiziert und in die Entscheidungen einbindet. Eine Lern- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens kann aus ihrer Sicht nur dann gelingen, wenn die Einflüsse der Unternehmenskultur berücksichtigt werden (S.11). Hier sei vorweg genommen, dass die Verantwortung für einen Kulturwandel den Führungskräften auf allen Ebenen zugeschrieben wird. Mit den Rollen der Führungskräfte befasse ich mich in Kapitel 5.

Fragen zur Unternehmenskultur werden meist zu spät und erst dann aufgeworfen, wenn bereits Konflikte vorliegen. Wenn gesetzte Ziele nicht erreicht werden oder Projekte scheitern (Loebbert, 2015, S.27). Anders gesagt, wenn bestehende Lösungsmuster nicht mehr genügen, um die Aufgaben zu bewältigen (S.124).

Das bewusste Auseinandersetzen mit der Kultur bedeutet, dass man sich selbst reflektieren muss. Wir befinden uns im Bereich der weichen Faktoren, der emotional geprägten Muster, die wir nicht einfach so auf Knopfdruck verändern können. Es braucht einiges Verständnis und Sensibilität, einen Kulturwandel anzustreben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Unternehmenskultur ganz bewusst verändert werden soll. Es braucht die Einflussnahme auf die Kultur, um die Anforderungen, die an die Unternehmen gestellt werden, zu erfüllen. Die Unternehmenskultur muss bewusst als Führungsverantwortung betrachtet werden, um den laufenden Veränderungen gerecht werden zu können. Der Reibungsverlust ist zu gross, wenn erst bei Misserfolg auf die Kulturfrage reagiert wird. Kultur ist somit eine Managementaufgabe. Es braucht die Erkenntnis darüber, wie die Kultur wirkt und gelebt wird.

2.6 Wie lässt sich eine Unternehmenskultur verändern?

Ich nehme die vorangehende Aussage wieder auf und halte fest, dass Kultur ein Managementthema ist, das gepflegt und entwickelt werden muss. Loebbert (2015) meint „moderne Unternehmen sind Kulturunternehmen“. Damit Kultur gepflegt und entwickelt werden kann, muss sie einerseits verständlich sein und andererseits bestimmen, wie sie sich anpassen oder verändern soll. Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren? Kulturwandel ist Führungsaufgabe (S.3).

Aus Managementsicht sind jene Faktoren relevant, die zu erfolgreichen Handlungen und Entscheidungen führen und die strategische Ausrichtung unterstützen (Loebbert, 2015, S.20-21). Dabei soll neben dem betriebswirtschaftlichen Fokus, der das Überleben der Organisation sichert, die gesellschaftliche Ausrichtung berücksichtigt werden. Dazu gehört beispielsweise, wie Mitarbeitende stärker an die Unternehmung gebunden oder wie Fachkräfte rekrutiert werden können. Es geht darum, zu klären, welche Kultur dem Unternehmen wichtig und dienlich ist.

Die Dimension der Veränderung gibt den Ausschlag, wie der Wandel gestaltet werden muss. Kapitel 4 wird auf Change Management eingehen. Hier geht es um den Aspekt der Kultur. Wie bereits erwähnt, überzeugt die Aussage von Loebbert (2015), wonach ein gutes Management immer das Ganze sieht. Das heisst Strategie, Struktur und Kultur gemeinsam (S.25). Daher wird es immer Überschneidungen geben und keines der Themen kann für sich alleine wirken. In welchem Ausmass ein bewusstes Einwirken auf die Kultur und somit ein Kulturwandel notwendig ist, hängt von der Ausgangslage und dem gewünschten Ziel ab.

Oft ist die Fragestellung, ob ein Kulturwandel angestrebt werden soll oder nicht, gar nicht so tiefgründig. Es ist nicht alles zu hinterfragen. Es geht vor allem darum, festzustellen, wo das Unternehmen nicht oder unzureichend funktioniert, damit eine Verbesserung angestrebt werden kann (Loebbert, 2015, S.47). Dabei sollte es auch darum gehen, wie das Unternehmen generell dazu gebracht werden kann, Veränderungen und Entwicklungen, die unausweichlich kommen werden, möglichst reibungslos zu meistern. Kultur als Managementthema bedeutet, dass die Kultur nicht als selbstverständlich betrachtet wird, sondern ganz bewusst diskutiert und in Frage gestellt werden muss (Loebbert, 2015, S.119). Loebbert (2015) sieht Kulturveränderung als Teil von Kulturentwicklung und glaubt, dass Kulturentwicklung eine Verbesserung bringt (S.61).

Damit ein Kulturwandel erfolgreich vollzogen werden kann, braucht es zuerst eine Diagnose (Doppler & Lauterburg, 2014, S.504). Anschliessend folgt die Begründung der Notwendigkeit des Kulturwandels, gefolgt von der Umsetzung. Doppler und Lauterburg (2014) legen die Initiierung wie folgt fest (ebd.):

- den Status quo und die beharrenden Kräfte erkunden
- die angestrebte neue Kultur konkret beschreiben
- die für die neue Kultur notwendigen, treibenden Kräfte identifizieren
- Sinn und Zweck der Veränderung sorgfältig begründen
- eine attraktive Vision und Perspektive aufzeigen
- Veränderungsziele festlegen
- klare Prioritäten setzen oder sich auf Prioritäten einigen
- einen Dialog starten, indem man dem Kulturwandel einen Namen gibt

Dabei ist die Mitgestaltung von Abteilungen und Mitarbeitenden ein zentrales Element. Je mehr Einfluss die Betroffenen nehmen können, umso mehr werden sie sich auf den Kulturwandel einlassen. Weil gelebte Kultur und die Auswirkungen davon an der Basis entstehen und gelebt werden, ist diese Mitbestimmung unerlässlich. In der Umsetzung ist es wichtig, dass schnell erste Erfolge erzielt werden und die Mitarbeitenden einen praktischen Nutzen erfahren.

Kulturwandel ist normalerweise ein Top-down-Prozess, weil die entscheidenden Impulse vom Management kommen. Daher müssen zuerst die Führungskräfte für die Veränderung gewonnen werden (Homma et al., 2014). Ein Kulturwandel muss erarbeitet und erfahren werden, dafür gibt es keine Checkliste zum Abhaken. Es muss stetig nachgebessert werden und das geschieht meist unbewusst. Ein Kulturwandel ist immer ein Lernprozess (S.52).

Wichtig ist der Hinweis von Loebbert (2015), dass sich grundlegende Annahmen und Werte (siehe Modell Schein) nicht mit Rundschreiben oder Informationsveranstaltungen beeinflussen lassen. Mit der Behauptung, dass es auch anders geht, werden bisherige Erfahrungen nicht verändert. Erfahrungen können nur durch neue Erfahrungen verändert werden. Loebbert empfiehlt daher, mit positiven Geschichten zu arbeiten. Dabei soll jedoch nichts beschönigt werden, denn es wird auch mit der neuen Ausrichtung zu Fehlern kommen und Niederlagen müssen eingesteckt werden (S.129). Er hält weiter fest, dass nur authentische Geschichten tatsächlich wirksam sind. Dazu gehören auch Führungsversagen und kritische Ereignisse (S.132). Menschen spüren, wenn Geschichten an der Realität vorbei gehen. Loebbert (2015) nennt diese Methode „Storymanagement“ (S.135).

Mir gefällt das Storymanagement, denn Grossveranstaltungen und Intranet können sicher als Begleitmassnahmen genutzt werden, dürfen aber auf keinen Fall als alleiniges Informationsmittel eingesetzt werden. Gerade bei grossen Veränderungsprojekten ist es wichtig, dass nicht nur informiert, sondern kommuniziert wird. Persönlichen Gesprächen kommt dabei eine grosse Bedeutung zu. Im Gespräch sind wir auf der persönlichen Ebene, die Person wird ernst genommen und wertgeschätzt, Fragen und Ängste können platziert werden. Die Führungskraft muss am Ball bleiben und den Puls der Organisation spüren. Nur so kann sie bei Bedarf korrigierend einwirken (Homma & Bauschke, 2010, S.40). Bei der Kulturfrage geht es immer um die formellen und informellen Faktoren. Da genügen keine Zahlen und Fakten. Es braucht die persönliche Auseinandersetzung und

ausreichend Zeit dafür. Daher genügt es nicht, nur die Toolbox des Change Managements anzuwenden. Bei einem kulturellen Wandel ist mehr nötig. In Anlehnung an Loebbert (2015) sollten folgende Erfolgsfaktoren angewandt werden (S.139-140):

- **Glaubwürdigkeit:** Wie bereits erwähnt, müssen Geschichten glaubwürdig sein und daher müssen auch negative Aspekte angegangen werden dürfen (kontroverse Betrachtung). Die Mitarbeitenden müssen den Unterschied erkennen, denn sie werden entscheiden, welche Geschichten sie wie weitererzählen. Es braucht eine gute Mischung zwischen expliziten Aktivitäten und Storymanagement. Die Entwicklung von Leitbildern oder Visionen ist wichtig, führt aber noch nicht zum Abschluss des Kulturprozesses. Auch das Kommunizieren der Werte reicht nicht aus. Die neuen Werte müssen gelebt werden.
- **Kulturverantwortung:** Es braucht Promotoren und Multiplikatoren, welche die Verantwortung für den kulturellen Wandel spüren. Die Geschichten müssen authentisch und gut wiedergegeben werden.

Kulturveränderung braucht viel Zeit, weil der Mensch die bisherigen Muster verinnerlicht hat und die neuen erst einüben muss. Wir kennen das aus dem Alltag. Wir fallen immer wieder in alte Muster zurück, was bedeutet, dass wir uns diszipliniert und bewusst an neue Handlungen gewöhnen müssen, bis diese zur Normalität werden. Genauso ist es bei einem Kulturwandel. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass jeder Mensch sein eigenes Tempo entwickelt. Bei grossen strategischen Veränderungsprojekten spricht die Literatur von zwei bis drei Jahren (Loebbert, 2015, S.126).

Zudem stellt sich die übergreifende Frage nach der Schaffung einer Veränderungskultur. Ist heute nicht generell eine Kultur notwendig, die der rasanten Entwicklung und den stetigen Veränderungen standhält? Es sollte unser Ziel sein, die kulturellen Muster permanent im Fokus zu behalten und zu berücksichtigen, dass wir nicht auf Veränderungen reagieren müssen, sondern fortlaufend agieren können. Die Unternehmen stehen im stetigen Wettbewerb und können es sich nicht leisten, Extraschlaufen zu gehen und Zeit zu verlieren. Es ist erwiesen, dass Unternehmenskultur ein Erfolgsfaktor ist und Kultur zum Dreiklang gehört, daher gehört die Veränderungskultur zur modernen Führung.

Ein Unternehmen muss Voraussetzungen schaffen, damit ein dynamisches Management des Wandels möglich wird (Doppler & Lauterburg, 2014). Es braucht eine **kreative Unruhe** im System und Experimentierfreude auf allen Stufen, die neue Ideen belohnt. **Konfliktfähigkeit** im Sinne von konstruktiver Streitkultur wird zum Erfolgsfaktor, weil bestehende Strukturen, Abläufe, Spielregeln und Verhaltensweisen durch Neues und Ungewohntes ersetzt werden müssen (S.67-68). Die **Sinnvermittlung** auf allen Ebenen ist eminent wichtig, damit die Mehrheit der Belegschaft mit Engagement an der neuen Ausrichtung mitarbeitet. Über alle Bereiche ist die **Kommunikation** das wichtigste Element. Die Organisation an sich ist gar nicht in der Lage, das richtige Mass an Kommunikation sicher zu stellen. Vielmehr ist es die informelle Kommunikation, die den Erfolg oder Misserfolg beeinflusst (S.68).

2.7 Wie lässt sich eine Unternehmenskultur messen?

Kann Unternehmenskultur gemessen werden? Wenn ja, wie und was bedeutet das konkret? Eine quantitative oder standardisierte Erfassung scheint kein geeignetes Mittel zu sein (Werther & Jacobs, 2014). Ihr Vorgehen ist eine Klassifikation der Kulturen (Prozesskultur, Konfliktkultur oder Erfolgskultur). Der inhaltliche Aspekt soll individuell festgelegt werden. Zugeschnitten auf die jeweilige Organisation und die identifizierten kritischen Erfolgsfaktoren (S.60-62).

Als Grundlage gilt, wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, eine fundierte Diagnosestellung, die mittels Interviews, Analysen der Symbole und Rituale erfragt werden kann. Regelmässige Befragungen der Mitarbeitenden, wie 270°- oder 360°-Feedbacks können diese ergänzen. Es gilt den Ist-Zustand zu Beginn oder idealerweise bei Evaluation bereits zu identifizieren (Werther & Jacobs, 2014, S.64).

Ist der Veränderungsprozess bereits initiiert, ist es sinnvoll, den Ist- und Soll-Zustand gleichzeitig abzufragen. Selbstverständlich gehört dazu die notwendige Kommunikation. Mit dieser Aktion signalisiert man den Mitarbeitenden, dass ihre Meinung wichtig und erwünscht ist. Es ist ein erster Schritt zum Einbezug der direkt Betroffenen. Mehr dazu in Kapitel 6, Praxisbeispiel.

Loebbert (2015) stellt die Messung als Managementintervention dar und hält dagegen, ob tatsächlich gemessen wird, was behauptet wird. Es ist sicher so, dass bereits mit der Fragestellung eine persönliche Perspektive eingenommen und diese subjektiv bewertet wird. Die Sicht des Fragestellers oder Interviewers wird bereits beeinflussen. Ein weiterer berechtigter Einwand ist, dass kulturelle Merkmale meist nicht bewusst sind, sie sind selbstverständlich (S.117–118). Wie soll man unter dieser Voraussetzung eine messbare Aussage erhalten? Jede Befragung ist von persönlichen Präferenzen oder Wünschen geprägt und widerspiegelt nicht wirklich eine konkrete Aussage zur gelebten Kultur. Dennoch kann sie als Messinstrument einer „Stimmung“ gewertet werden.

Ein weiterer Aspekt von Loebbert (2015) ist die Aussage „wer fragt, der führt“ (S.117). Wenn das Management die Aufmerksamkeit beispielsweise auf mehr Lösungsorientierung, Innovation oder Kundenorientierung lenken will, ist eine Befragung sehr unterstützend.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Messungen jeglicher Art (Soll-/Ist-Vergleich, Abfragen einzelner Merkmale oder Stimmungsbarometer) eine Intervention des Managements sind und dass das Ziel einer Befragung von Anfang an definiert werden muss. Für Loebbert (2015) scheint die Messung für Kulturentwicklung und Kulturveränderung eher ungeeignet zu sein. Er gewichtet andere Interventionen weitaus höher. Dazu gehören Angebote von Diskussionsforen oder Geschichten-Workshops, weil die Ausprägung bestimmter kultureller Merkmale nur in direktem Kontakt mit den Mitarbeitenden erlebt werden kann (S.118).

Befragungen bilden aus meiner Sicht eine gute Diskussionsgrundlage. Daher sind sie durchaus ein probates Mittel, Unternehmenskultur zu messen. Dies aber in einer Kombination aus Umfrage und Gespräch. Dennoch ist es wichtig, die Wirkung einer solchen Umfrage nicht ausser Acht zu lassen. Gerade wenn Vergleiche unter Teams oder Gruppen gemacht werden, kann eine solche Intervention gravierende Auswirkungen auf Mitarbeitende und Führungskräfte haben. Es geht darum, dass meist anonyme persönliche Sichtweisen vorliegen, in denen viele Emotionen stecken. Daher muss in Auswertung und Interpretation genügend Zeit, insbesondere für die Nachbearbeitung investiert werden. Führungspersonen müssen wissen, wie eine solche Interpretation stattfinden soll und welche Massnahmen weiterverfolgt werden sollen. Solche Interventionen müssen gut geplant und begleitet werden. Viele Führungskräfte sind mit den Ergebnissen überfordert oder, noch schlimmer, ignorieren sie einfach. Es müssen immer Massnahmen folgen, angenehme wie unangenehme. Andernfalls werden solche Umfragen schon sehr bald als lästige, unbedeutende Aktionen des Managements gesehen und bleiben wirkungslos oder demotivieren.

Wenn Kultur zur selbstverständlichen Führungsaufgabe gehört, müssen sich das Management und die Führungspersonen der Diskussion darüber stellen. Zielvorgaben mit Messkriterien sind dafür sicher nicht die geeigneten Mittel, dazu mehr in Kapitel 5.

2.8 Fazit

Wie auch die aktuelle Capgemini Studie 2015 bestätigt, bildet die spezifische Unternehmenskultur den Rahmen für ein erfolgreiches oder eben weniger erfolgreiches Change Management (S.44). Unternehmenskultur ist somit der Schlüssel zum Erfolg. Mir gefällt das Bild, wonach die Kultur die Persönlichkeit einer Unternehmung darstellt (Wien & Franzke, 2014, S.21). Es braucht ein gemeinsames Verständnis von Kultur, damit die Mitarbeitenden bereit sind, über ihren Arbeitsbereich hinauszuschauen, Kooperationen bilden und in Netzwerken Sinn und Bereicherung erkennen. Loebbert (2015) spricht von einer leistungsfähigen Kultur die verbindet (S.24). Gerade in der heutigen Zeit mit rasanter Digitalisierung und damit einhergehender gesellschaftlicher Veränderung braucht es den bewussten Einbezug des Kulturthemas. Der Dreiklang Strategie, Struktur und Kultur muss als Ganzes berücksichtigt werden. Wird einer der drei Faktoren vernachlässigt, braucht es zeitraubende und kostspielige Umwege. Wie angesprochen, verschärft sich das Tempo und somit der Anspruch auf stetige Veränderungs- und Verbesserungsprozesse, was wiederum die Bedeutung der Kultur erhöht. Daher folgen im nächsten Kapitel die Themen Wandel und Veränderung.

3 Wandel in der Unternehmung

3.1 Welche Art von Wandel trifft die Unternehmen?

Fortschritt und somit Entwicklung beherrschen unseren Alltag in einem Tempo, das uns neue Schlagwörter, wie zum Beispiel Entschleunigung, entwickeln lässt. Wir finden uns in Hektik und Schnelllebigkeit wieder, die vielen Menschen Angst macht und neue Herausforderungen an uns richtet. Der Mensch muss lernen, mit diesen Impulsen und Einflüssen gesund umzugehen. Das betrifft sowohl unser Privat- als auch unser Berufsleben. Somit betrifft es gleichermassen Unternehmen und Organisationen. Wir befinden uns in einer Welt des stetigen Wandels.

Wandel bestimmt unsere Arbeit. Stillstand heisst Rückschritt. Es ist davon auszugehen, dass das in Zukunft ebenso rasant weitergehen wird. Wie sieht Wandel aus, der die Unternehmen, Organisationen und uns direkt treffen wird?

Michael Loebbert hat bereits 2008 die Globalisierung, die Individualisierung, die technische Entwicklung sowie die Demokratisierung als wichtige Treiber des stetigen Wandels identifiziert (S.12–13).

Während früher nach einer Neuorganisation eine Phase der Stabilität folgte, stehen heute meist schon die nächsten Projekte an, beziehungsweise laufen parallel weiter (Alexander Groth, 2013). Veränderungen müssen in immer kürzeren Abständen gemeistert werden. Er begründet diesen rasanten Fortschritt mit der sekundenschnellen Wissensweitergabe an die weltweite Forschergemeinschaft. Heute kann jeder zu jeder Zeit sein Wissen mit anderen teilen und davon profitieren. Projekte laufen rund um die Uhr (S.12).

Die grossen Trends, die so genannten Megatrends, haben Einfluss auf die Gesellschaft, die Unternehmen und jede Person. Gemäss Groth (2013) nehmen wir diese aber nicht unmittelbar, sondern immer zeitverzögert wahr (S.14). Seine zwei wichtigsten Megatrends sind die „Globalisierung“ und „Connectivity“. Mit der „Globalisierung“ bewegen sich heute immer mehr Unternehmen weltweit. Und durch „Connectivity“ sind Unternehmen dank Internet weltweit erreichbar. Groth (2013) sieht darin eine Auflösung der Grenzen zwischen Beruf und Privatleben. Als weitere Megatrends nennt er unter anderem auch Biotechnik, demografischen Wandel, Migration oder Urbanisierung (S.14-16).

Homma et al. (2014) schenken folgenden Themen grosse Beachtung: dem gesellschaftlichen Wertewandel, dem gesellschaftlichen Strukturwandel (Demographie), der rasanten Wissensproduktion, Veränderungen im Geschäftsumfeld und Anforderungen an eine adaptive Unternehmenskultur (den Herausforderungen gewachsen sein) (S.31).

Doppler und Lauterburg (2014) identifizieren neue Rahmenbedingungen, die den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung ausmachen, wie Innovationsansprüche in der Informatik und Telekommunikation und die Verknappung von Zeit und Geld. Dabei nehmen sie auch Bezug auf die Wertvorstellungen, die sich über Jahre stabil entwickelten und nun ganz neue Herausforderungen an uns stellen. Dazu zählen neue Lebensformen, Lebensgewohnheiten und Bedürfnisse. Hinzu kommen fundamentale Tatsachen wie Naturkatastrophen, Kriege, Korruption, Kostenexplosion im Gesundheitswesen, mehr Einfluss vom Staat, sinkende Anzahl Arbeitsplätze um nur einige zu nennen. Sie sehen die Brisanz in der Kombination aller dieser Faktoren (S.22-32).

Hans-Werner Bormann (2013) bringt eine andere interessante Sichtweise ein und bezeichnet folgende drei Megatrends als wichtig (S.92):

1. Die Grenzen von Wissen, Denken und Erfahrung sind erreicht – der emotionale Faktor wird immer wichtiger.
2. Die Grundsätze von Arbeit und Kommunikation verändern sich unwiderruflich.
3. Komplexität und Dynamik nehmen zu und machen organisationale Fitness (Resilienz und Wahrnehmung) zunehmend wichtiger, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

3.2 Welcher Wandel ist extern gesteuert?

Wilfrid Krüger und Norbert Bach (2014) stützen sich auf eine IBM-Studie aus dem Jahr 2012, im Vergleich zum Jahr 2004. Dies zeigt die Entwicklung innerhalb von acht Jahren. Die fünf wichtigsten externen Einflussfaktoren für Wandel aus dieser Studie sind (S.15-17):

1. Technologische Veränderungen (2004 auf Platz 6)
2. Personelle Fähigkeiten (2004 auf Platz 3)
3. Marktveränderungen (2004 auf Platz 1)
4. Makroökonomische Faktoren (wie bisher)
5. Regulatorische Änderungen (wie bisher)

Auch die Capgemini Studie (2012) bestätigt die herausragende Bedeutung der technologischen Veränderungen und setzt die Studie unter den Titel „Digitale Revolution“. Als Megatrends identifizieren sie neben der digitalen Transformation auch fluide Organisationen, Wissensgesellschaften, den demografischen Wandel sowie eine neue Balance zwischen Produktivität und sozialen Anforderungen (S.9). Ich verzichte bewusst darauf, diese Schlüsseltrends weiter zu kommentieren, weil sie für meine Arbeit keine zentrale Rolle einnehmen.

Thomas Lauer (2015) richtet sich nach sechs unterschiedlichen Unternehmensumwelten, die den Wandel von aussen beeinflussen (S.16-17):

1. Die soziale Umwelt: Soziodemografie, qualitative Daten zu Lebensstil oder soziale Wertvorstellungen.
2. Die gesamtwirtschaftliche Umwelt: konjunkturelle Entwicklung und Änderungen der Wirtschaftsstruktur.
3. Die politische Umwelt: Rahmenbedingungen, Stabilität, Gesetzgebungen oder Macht.
4. Die technologische Umwelt: Richtung und Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts.
5. Die ökologische Umwelt: Klimawandel oder die Erschöpfung von Bodenschätzen.
6. Die institutionelle Umwelt: physikalische (Verkehr, Telekommunikation, Elektrizität) und intellektuelle Infrastrukturen (Schulen, Forschung).

Jede Unternehmung ist mehr oder weniger stark von diesen externen Treibern betroffen. Die Branche, das Tätigkeitsgebiet (regional, national oder international) sowie die Kernaufgaben bestimmen, welche externen Treiber das Unternehmen wann und wie beeinflussen. Heute beschäftigen sich in Grossunternehmen professionelle Unternehmensentwickler mit Beobachtung und Wertung dieser Einflüsse. Es braucht ein Denken in Varianten und Szenarien, um rechtzeitig die notwendigen Schritte des Wandels anzugehen. Dies ist jedoch nicht Thema dieser Arbeit.

3.3 Welcher Wandel ist intern gesteuert?

Interne Treiber von Wandel sind für Krüger und Bach (2014, S.16) die gleichen wie externe. Sie verweisen auch auf die Capgemini Studie (2012), die vor allem Restrukturierungen und Reorganisationen nennen, Veränderungen von Markt- beziehungsweise Unternehmensstrategien, Kundinnen- und Kundenansprache, Massnahmen zu Kostensenkungen und Wachstumsinitiativen (S.16).

Steiger und Lippmann (2013) sehen eine Eigendynamik in der Veränderung ohne direkten Anstoss von aussen, weil das Verhalten der Organisation ein Resultat aus einer intensiven Vernetzung ist (S.20). Diese Komplexität verursacht, dass Plan- und Kontrollierbarkeit nicht mehr im bisherigen Rahmen möglich sind. Die Organisation als soziales System beeinflusst dadurch das Verhalten generell. Die Führung muss lernen, mit dieser neuen Komplexität umzugehen (S.23).

3.4 Welchen Einfluss hat der stetige Wandel auf die Unternehmung?

Ganz generell kann man festhalten, dass Veränderungen, die wir selber initiieren, uns besser behagen, als Veränderungen die uns von aussen aufgezwungen werden. Ich halte mich an die Ausführungen von Loebbert (2008, S.15), weil diese Ausgangslage aus meiner Sicht bedeutend ist, wenn wir den Einfluss des Wandels genauer betrachten.

Es gibt einige Entwicklungen des Wandels, die uns positiv beeinflussen, aber auch, zumindest auf den ersten Blick, einige beunruhigende Aspekte beinhalten, die Groth (2013) wie folgt benennt (S.17-18):

- immer höhere Erwartung an die Leistung
- längere Arbeitszeiten für Managerinnen und Manager (persönliche Bemerkung: gilt generell für die Führungskräfte)
- immer komplexere Arbeitsinhalte
- Unruhe als Normalität infolge des stetigen Wandels
- Vermischung von Beruf und Privatleben
- Aufgaben werden spannender, mit mehr Entscheidungskompetenz
- vermehrt Kontakte mit Menschen aus anderen Kulturen
- flachere Hierarchien, mit weniger Bürokratie
- mehr Dynamik

Der Wandel hat also diverse Gesichter und je nach Betrachtungsweise reagiert der Mensch unterschiedlich darauf. Wandel hat somit eine emotionale Dimension. Normalerweise reagieren Mitarbeitende in erster Linie unsicher und ängstlich, was Druck erzeugt.

Auch Werther und Jacobs (2014) sehen die Zunahme von Druck und Ängsten. Sie nennen es den Abschied von der heilen Welt, der von Gesellschaft, Unternehmen und deren Mitarbeitenden in sich schon als gewaltiger Veränderungsprozess erlebt wird. Wir stehen somit vor der Frage der Wandlungsbereitschaft. Sie umfasst die persönliche Einstellung sowie das Nutzenkalkül gegenüber den Zielen und Massnahmen des Wandels (S.2). Krüger und Bach (2014) nennen dies die Einstellungsakzeptanz. In einer solchen Wandlungssituation kann die Unternehmung entsprechende Anreize schaffen, entscheidend aber ist die gelebte Kultur. Hier setzt eine Unternehmenskultur an, die auf Chancen baut (S.19).

Weil Wandel eine Daueraufgabe darstellt, so Krüger und Bach (2014), sollte das Unternehmen ein Leitbild im Sinne der Beidhändigkeit festhalten. Beidhändigkeit meint eine lern- und entwicklungsfähige Organisation, in der die Wandlungsfähigkeit dauerhaft verankert ist. Somit bleibt die Unternehmung zukunftsfähig, betreibt das Tagesgeschäft effizient, strebt jedoch gleichzeitig nach strategischer Weiterentwicklung (S.26).

Werther und Jacobs (2014) stellen fest, dass organisationales Lernen heute für Unternehmen, die sich ständig verändern, überlebensnotwendig ist. Nur eine lernende Organisation kann flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Sie vergleichen organisationales Lernen mit konventionellem organisationalem Wandel. Sie bezeichnen Ersteres mit Wandel als Normalfall, Wandel als generelles Problem, indirekte, dezentrale Gestaltung des Wandels sowie Wandel als Kompetenz aller Mitglieder der Organisation. Dies im Vergleich zum konventionellen organisationalen Wandel als zeitlich befristetem Sonderfall oder als spezielles Problem (S.55). Der Bezugsrahmen zu ihren Ausführungen liefert das 3W-Modell: Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit, siehe hierzu **Anhang 1**.

Durch den stetigen Wandel verliert das Unternehmen die Fähigkeit, das vorhandene Wissen und die Erfahrungen ausreichend zu nutzen. Homma et al. (2014) stützen sich auf Untersuchungen, die dies bestätigen. Die Konsequenz ist, dass die Sicht auf andere Bereiche fehlt. Gerade die weichen Faktoren, wie fehlendes Beziehungsmanagement oder Netzwerkpflege, verhindern, dass das Unternehmen den ständig erforderlichen Anpassungsprozess leben kann (S.44-46).

Doppler und Lauterburg (2014) sehen ein Denken in Prozessen statt Strukturen als Chance, dass ein Unternehmen sich schneller anpassen und somit der Wandel ins Tagesgeschäft einfließen kann. Dabei hilft eine flexible Gestaltung der Organisation (S.118). Wandel ist nicht zu stoppen. Deshalb müssen Unternehmen lernen, sich zu bewegen. Transparenz in den Prozessen ist ein wichtiger Schritt dazu und soll aufzeigen, wie das System funktioniert. Fördern und unterstützen wo nötig sowie Trends und Entwicklungen spüren, damit rechtzeitig und umsichtig gehandelt werden kann. Das richtige Zusammenspiel ist entscheidend. Daher, so Doppler und Lauterburg (2014), muss sich das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten und sich als grosses Netzwerk betrachten. Die Vernetzung erfolgt durch Kommunikation mit dem Ziel „das Unternehmen als lernendes System“ zu etablieren (S.120-121).

Ein lernendes System bedeutet auch, dass wir eine Veränderungskultur in Unternehmen schaffen müssen, siehe Kapitel 2.6. Eine Veränderungskultur braucht neue Spielregeln, eine neue Art von Solidarität, damit Verunsicherung, Angst und Misstrauen der Mitarbeitenden nicht Dauerzustand werden. Denn dies blockiert das System unweigerlich. Der Einfluss des Wandels auf die Unternehmen bedeutet, die sozialen Spannungen auszuhalten, beziehungsweise eine Arbeitssituation

zu schaffen, die trotzdem Sicherheit vermittelt und für die sich Mitarbeitende engagieren. Dazu gehören auch Solidarität und fairer Umgang mit denjenigen, die dem Wandel nicht standhalten können (Doppler & Lauterburg, 2014, S.597-598).

3.5 Veränderung als Normalität

Die Mehrheit der Autorinnen und Autoren und ein Blick in die Medien bestätigen, dass keine Aussicht auf ruhigere Zeiten besteht. Das Thema Veränderung und damit die Herausforderungen, den Wandel aktiv zu gestalten, werden nicht abnehmen. Die Entwicklung wird unser System weiterhin beschleunigen, so sehen es Doppler und Lauterburg (2014) in ihrem Ausblick (S.594). Zur Natur von Veränderungen oder Entwicklungen gehen sie von folgenden Erkenntnissen aus:

Es ist immer alles in Bewegung. Letztlich ist nichts wirklich stabil. Alles ist immer im Fluss. Das Einzige, was tatsächlich Bestand hat, ist der Wandel. Veränderung ist im Grunde der Normalzustand. Was wir als „stabil“ empfinden, sind letztlich nur Zustände, deren Veränderung wir nicht wahrzunehmen vermögen. (S.75)

Veränderung ist als Kreislauf zu verstehen. Veränderung ist Normalzustand und bietet viele Chancen. Diese müssen transparent gemacht werden. Wenn Unternehmen den emotionalen Aspekt berücksichtigen und als Teil der Unternehmenskultur betrachten, wird es gelingen, die innere Bereitschaft für die Veränderungskultur bei der Mehrheit der Menschen zu entwickeln. Ich stütze mich bei diesen Aussagen auf die Capgemini Studie (2012), wonach heute Veränderungen als „fact of life“ bewertet werden. Das Bedrohungspotential hat bereits abgenommen und wird es in Zukunft noch mehr. Dabei scheint es nicht unwichtig, die Generation Y oder Millennials (zwischen 1980 und 2000 geborene) zu nennen, die sich bereits mit dieser Change-Affinität entwickelt haben und neue, andere Ansprüche an Job und Privatleben stellen. Die Herausforderung wird sein, unsere Ressourcen aus unterschiedlichen Generationen optimal zu nutzen und aufeinander abzustimmen (S.19–20).

3.6 Veränderung Versicherungsmarkt

Als Annäherung an mein Praxisbeispiel der CSS mache ich einen kleinen Exkurs in die Versicherungswelt. Als Grundlage dient die Literatur von Zimmermann (2015), die Change-Management-Prozesse in Versicherungsunternehmen in Deutschland untersucht hat. Zudem die Studie Assekuranz 2015, des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen sowie die mir zur Verfügung stehenden Dokumente der CSS. Zimmermann (2015) bezieht sich ausschliesslich auf die deutsche Erstversicherungsbranche, vor allem auf die Lebensversicherungen, weshalb ein direkter Vergleich schwierig ist. Dort wo ich Parallelen feststellen kann, werde ich diese dem Krankenversicherungsmarkt Schweiz gegenüberstellen, damit ich eine Basis für Kapitel 6 schaffen kann.

Der Vergleich bezieht sich auf die Schweizer Versicherungsbranche. Damit sind insbesondere der Heilungskostenbereich (die Obligatorische Krankenpflegeversicherung) und die Zusatzversicherungen nach Versicherungsvertragsgesetz gemeint. Sachversicherungen sind nach wie vor nicht das Kerngeschäft der Krankenversicherer.

Als Treiber des Wandels identifizieren Zimmermann (2015, S.4-6) wie auch die Studie Assekuranz 2015 (S.12) folgende Faktoren:

- ein neues Risikoverständnis infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise
- zunehmende staatliche Regulatorien
- verändertes Kundinnen- und Kundenverhalten

Neue Produktpaletten beziehungsweise damit einhergehende Prozess- und Produkteinnovationen sowie neue Vertriebsmodelle sind Folgen daraus. Die demographische Entwicklung prophezeit der Versicherungsbranche mehr und längere Leistungsbezüge, allenfalls sind neue Versicherungsmodelle gefragt. Zudem ist der Mensch heute mobiler und stellt neue Anforderungen an die technologischen Errungenschaften, was wiederum die Kommunikation und den Umgang mit den Kundinnen und Kunden verändert. Die Assekuranz 2015 spricht von „Digitalisierung des Alltags“ und von „Wege zum Kunden“. Letzteres betrifft auch die Kundinnen- und Kundenerwartungen in Bezug auf die Flexibilität der Produkte, niedrige Preise wie auch hohen und schnellen Service (S.4-6).

Nach Zimmermann (2015) muss die Versicherungsbranche auch in Bezug auf ihren Verwaltungsapparat umdenken. Denn es prägen immer noch hierarchische Strukturen die Versicherungsunternehmen. Bei einer Vielzahl von Mitarbeitenden ist eine konservative, beamtenartige Verhaltenskultur zu beobachten. Viele Versicherungen in Deutschland sind geschlossene Systeme mit wenig externen Neuzugängen. Es fehlt an jungen, kreativen Köpfen (S.21-22).

Diese Tendenzen können auch in der Schweiz in diversen Versicherungsunternehmen zutreffen, was ich jedoch aus meiner persönlichen Perspektive nicht vorbehaltlos bestätigen kann. Was ich aber durchaus feststelle, und was sich im konkreten Praxisbeispiel wieder findet, ist die fehlende Kundinnen- und Kundenorientierung. Bisher war die Rolle des Versicherers nicht, den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Kundinnen und Kunden gerecht zu werden, sondern vielmehr, die breite Kundschaft zu bedienen. Assekuranz 2015 hält zudem fest, dass sich ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften abzeichnet, auch als Folge des demografischen Wandels. Der Wettbewerb um qualifizierte, motivierte und leistungsstarke Mitarbeitende verschärft sich, weshalb eine für Mitarbeitende und Bewerbende ansprechende Unternehmenskultur an Bedeutung gewinnt (S.6).

Zimmermann (2015) identifiziert für die Versicherungsbranche „Veränderung ist Normalfall“. Die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und das Marktumfeld verändern sich. Daher müssen sich Versicherungsunternehmen dem stetigen Wandel stellen. Die Veränderung als einzige Möglichkeit zu überleben (S.167).

3.7 Fazit

Wandel ist definitiv zum Alltagsgeschäft geworden. Wandel im Alltag verlangt, dass sich Unternehmen ständig weiterentwickeln. Zusammenfassend stelle ich fest und beziehe mich auf Werther und Jacobs (2014), dass organisationales Lernen für Unternehmen im ständigen Wandel ein wichtiger Faktor ist (S.55). Was braucht es, damit sich ein Unternehmen zu einem lernenden System entwickelt? Doppler und Lauterburg (2014) sehen die Zukunft in mehr Gruppen. Das bedeutet, dass Hierarchien abgebaut werden sollen. Es sollten teilautonome Gruppen entstehen, hin zu einem Modell, dessen Bausteine Teams oder Gruppen bilden (S.133). Gemäss Werther und Jacobs (2014) braucht es nach Peter M. Senge fünf Disziplinen (ebd.):

- Selbstführung (Zielsetzung zur permanenten Weiterentwicklung)
- mentale Modelle (wie nehmen wir Weltbilder, Repräsentationen etc. wahr?)
- gemeinsame Visionen (Identität des Unternehmens)
- Teamlernen (Kultur des Dialogs)
- systemisches Denken (ganzheitliche Betrachtung)

Anhand dieser fünf Disziplinen wird deutlich, dass ein besonderes Menschenbild erforderlich ist, damit eine lernende Organisation zu realisieren ist. Neben Anpassungs- und Veränderungslernen braucht es zudem eine Veränderung von Werten, Regeln und Normen, was wiederum eine Unternehmenskultur voraussetzt, die veränderungsbereit ist (Werther & Jacobs, 2014, S.55–56). Die nötige Auseinandersetzung mit der Kultur ist einmal mehr deutlich zum Ausdruck gekommen und zeigt, dass Lernen und Entwicklung in Unternehmen ohne Veränderungskultur blockiert werden.

Krüger und Bach (2014) sehen in der wandlungsfähigen Organisation eine integrierte Wandlungsorganisation die versucht, Wandlungs- und Tagesgeschäft strukturell und personell zu koppeln. Dies bedingt auch genügend Freiraum und Flexibilität als Basis (S.196). Dieses Modell erscheint sehr zukunftssträchtig. Der Wandel als Normalität verlangt also eine wandlungsfähige Organisation als lernendes System, getragen von einer veränderungsaffinen Kultur. Wie nun das Change Management die Veränderung beziehungsweise den Wandel begleitet und beeinflusst, wird im nächsten Kapitel erläutert.

4 Change Management

4.1 Begriffsdefinition Change Management

Für Change Management gibt es keine grundlegende Definition. Caspar Fröhlich (2014) hält fest, dass der Begriff in verschiedenen Zusammenhängen verwendet wird. Einerseits als Zusammenfassung für Massnahmen und Methoden, die eigenständig geführt werden. Sie beeinflussen die Organisation und die Unternehmenskultur, die Kommunikation und das Verhalten von Mitarbeitenden (S.70). Andererseits soll Change Management als konkretes Projekt verstanden werden, das eine umfassende Veränderung wie eine Fusion oder eine Reorganisation mit sich bringt. Change Management steht also für ein eigenes Projekt oder für Massnahmen bei Veränderungen. Fröhlich (2014) versteht Change Management jedoch in einer Zeitdimension, weil die Projekte oder Massnahmen zu einem entsprechenden Zeitpunkt beendet werden (ebd.).

Nach Doppler und Lauterburg (2014) hat der Begriff Change Management die Bezeichnung Organisationsentwicklung inzwischen verdrängt (S.96). Zum besseren Verständnis habe ich in **Anhang 2** den Blick auf die Begrifflichkeiten etwas vertieft.

Generell lässt sich feststellen, dass der Begriff Change Management heute oft anstelle von Organisationsentwicklung verwendet wird. Veränderungsprozesse werden effizient vorangetrieben und gehören mittlerweile zum Alltag. Trotzdem finden sich diverse Kompetenzen der Organisationsentwicklung auch im Change Management wieder. Gemäss Werther und Jacobs (2014) lassen sich Organisationsentwicklung und Change Management oft nicht abgrenzen und weisen ebenfalls auf die oben bereits genannten Unterschiede hin (S.46). Ergänzend halten sie noch fest, dass in der Organisationsentwicklung die Prozessorientierung im Vordergrund steht, beim Change Management hingegen der Projektcharakter. Sie vertreten die Meinung, dass gerade in der heutigen Zeit, in der sich Unternehmen in ständiger Veränderung befinden, der Fokus auf Organisationsentwicklung wichtig ist. Unter der Voraussetzung, dass sie sich den veränderten Rahmenbedingungen anpasst (S.50).

Steiger und Lippmann (2013) sehen Change Management als bewusste Gestaltung der Entwicklung in Unternehmen, dies im Gegensatz zum Veränderungsmanagement, das unter Bedingungen der Unsicherheit die Entwicklung von Unternehmen gestaltet (S.254-255). Wenn wir nun unsere Arbeitsbedingungen als generell unsicher bezeichnen, würde Change Management durch das Veränderungsmanagement abgelöst. Das sehe ich nicht so. Wir sind heute immer mit Unsicherheiten konfrontiert, siehe 3.5 (Wandel als Normalität), daher sehe ich Change Management heute als Überbegriff. Veränderungsmanagement ist Teil davon. Auch Wien und Franzke (2014) verstehen Veränderungsprozesse als Bestandteil des Alltagsgeschäftes und somit als Teil des Change Managements (S.112).

Lauer (2015) bezeichnet den Begriff Change Management als spezielle Managementtechnik, die zur Steuerung der Prozesse im Wandel erforderlich sind (S.3). Es geht um die Gestaltung des Weges zum Ziel. Die Umsetzung von Wandel ist eine aktive Unterstützung von Menschen (S.4). Diese Menschen haben eigene Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen, Emotionen, Charaktere und sind in soziale Strukturen eingebettet, die von informellen Kulturen geprägt sind. Das Handlungsfeld ist komplex und es gibt keine einfachen Rezepte, wie ein Wandel erfolgreich realisiert werden kann. Es bedarf geeigneter Methoden und Führungstechniken, weshalb Lauer (2015) Change Management als eine spezifische Philosophie der Unternehmensführung sieht (S.5). Aus meiner Sicht ist diese Aussage eine moderne Definition von Change Management. Dazu gehört jede Steuerung von Unternehmenswandel, wobei es in der Verantwortung der Geschäftsführung eines Unternehmens liegt, wie dies geschehen soll. Es geht um das Bewusstsein für den Wandel und diesen zu benennen, auch dann, wenn er bereits zur Normalität geworden ist.

4.2 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im Change-Management-Prozess

Zum Einstieg ins Kapitel Erfolgsfaktoren und Stolpersteine halte ich mich an die Ausführungen von Joachim Freimuth und Martina Harms (2014). Sie lassen sich in ihrem Bericht vor allem vom Konzept von Rosabeth Moss Kanter leiten: „Change beginnt bei jedem selbst“. In Bezug auf die Führung muss sich jede Führungsperson bewusst sein, dass gerade ihr Verhalten genau beobachtet wird und als Norm für die Glaubwürdigkeit des geplanten Wandels steht (S.82). Marit Gerkhardt und Dieter Frey (2006) ergänzen diese Aussage. Man sollte sich bewusst sein, dass es bei einem Veränderungsprozess in erster Linie um die betroffenen Menschen und deren Erleben und Verhalten geht (S.58).

Gerne nehme ich vorweg, dass folgende Aussagen aus meiner Sicht und Erfahrung wahrscheinlich die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren überhaupt sind:

1. Change beginnt bei jedem selber.
2. Es geht bei einem Veränderungsprozess in erster Linie um die betroffenen Menschen.

Es ist erschreckend, wie schlecht wir Veränderungen managen. Jede Umfrage, jede Studie hält seit Jahren fest, dass wir Veränderungsprozesse mehr schlecht als recht umsetzen, obwohl die Bedeutung des Change Managements als sehr hoch beurteilt und als äusserst wichtig bestätigt wird. Liegt es daran, dass wir eben alle Menschen und keine Superwomen und Supermen sind (Capgemini Studie 2015, S.21)?

Ich stelle mutig die These auf, dass es uns nicht gelingt, Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen, weil wir alle unsere eigenen Geschichten erleben, insbesondere in Veränderungsprozessen und somit kulturell geprägt sind. Weil wir leider noch viel zu oft negative Erfahrungen machen oder negative Geschichten hören, sind wir eher negativ beeinflusst. Selbst wenn wir persönlich von Veränderungsprojekten profitieren konnten, sehen und hören wir mehr negativ geprägte Geschichten. Veränderungen sind meist per se mit schlechten Gefühlen verbunden. Wir Menschen haben dabei noch nicht gelernt, dass Kultur der Schlüssel zum Erfolg ist (Loebbert, 2008, S.3). Die Veränderung soll eine gute Geschichte werden (S.4). Wenn wir also lernen, dass Veränderung zu einer persönlichen und professionellen positiven Geschichte wird, die wir gerne erzählen, werden wir erfolgreiche Veränderungsprozesse erreichen. Da halte ich mich an Loebbert (2008): „Mache die Veränderung zu deiner Sache“ (S.16).

4.2.1 Was sagt die Literatur dazu?

Gemäss Werther und Jacobs (2014) muss ein erfolgreiches Change Management immer einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen (S.588). Das bedeutet, dass strategische, strukturelle, personelle und kulturelle Aspekte miteinander vernetzt werden müssen. Hier ist sich die Literatur absolut einig (Dreiklang: Strategie – Struktur – Kultur). Ebenfalls findet sich breite Übereinstimmung in der Tatsache, dass wer den Faktor Mensch vernachlässigt, keinen Erfolg haben wird. Werther und Jacobs (2014) halten fest, dass wenn Erwachsene lernen, es in aller Regel bedeutet, dass sie umlernen müssen. Daher gilt, wer verändern will, muss zuerst verstehen, wie die Dinge sind. Wer verändert, muss sich im Klaren darüber sein, was er damit auslöst (ebd.).

Doppler und Lauterburg (2014) legen sich auf acht Prinzipien für die praktische Umsetzung von Change Management fest. Sie definieren diese acht Grundsätze als Erfolgsfaktoren, die sich gegenseitig ergänzen und gleichzeitig beachtet werden müssen (S.186-204). In der Recherche bin ich auf das Modell der zwölf Erfolgsfaktoren von Gerkhardt und Frey (2006) gestossen, für das sie diverse Theorien und empirische Befunde berücksichtigt haben (S.51-54). Infolge der Aktualität

(2006 versus 2014) habe ich als Ausgangslage die acht Prinzipien von Doppler und Lauterburg gewählt und diese mit den aus meiner Sicht relevanten Punkten aus dem Modell von Gerkhardt und Frey ergänzt. Diese Übersicht lässt sich für Change Management und in vielen Aspekten auch für alltägliche Veränderungsprozesse anwenden.

1. **Zielorientiertes Management:** Eine zielorientierte Projektführung ist unerlässlich, wozu auch eine systematische Planung, Steuerung und Kontrolle gehört. Das Ziel muss dabei klar formuliert werden, damit ersichtlich ist, wohin die Reise gehen soll. Dazu gehört auch das gemeinsame Problembewusstsein und das Erkennen des Sinnes der Veränderung. Das zielorientierte Management legt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Veränderungsprojekt fest und klärt somit die Rollen.
2. **Keine Massnahme ohne Diagnose:** Die Ist-Situation muss genau analysiert werden, damit eine Ausgangslage für die Soll-Situation geschaffen werden kann. Dazu gehören weiche und harte Faktoren. Dinge die gut funktionieren, müssen nicht unbedingt verändert werden. Deshalb ist es in diesem Schritt sehr wichtig, die Stärken des bisherigen Systems anzusprechen und nicht nur nach den Schwachstellen zu suchen. Die Anerkennung des bisher Geleisteten und Wertschätzung der Arbeit darf nie vergessen werden. Es gibt nichts demotivierenderes als wenn Mitarbeitende damit konfrontiert werden, was bisher alles nicht gut lief. Die Blockade und destruktive Haltung ist bereits vorprogrammiert. Es sollten bereits bei der Analyse oder Diagnose entscheidende, erste positive Anreize geschaffen werden.
3. **Ganzheitliches Denken und Handeln:** Damit man von der Ist- zur Soll-Situation gelangt, müssen sämtliche Faktoren zu jeder Zeit berücksichtigt werden. Zusammenhänge, gerade zwischen den weichen und harten Faktoren, dürfen nicht ausser Acht gelassen werden. Der Faktor Zeit gehört ebenfalls dazu. Dabei gilt es zu beachten, dass das Management und die meisten Führungskräfte immer einen Wissensvorsprung auf ihre Mitarbeitenden haben. Gerade der kulturelle Faktor lässt sich nicht auf die Schnelle anpassen. Es muss mit Bedacht entschieden werden, welche Zeitvorgaben gesetzt werden.
4. **Beteiligung der Betroffenen:** Die unmittelbar Betroffenen kennen die Details am besten und werden bei der Umsetzung des Projektes die Hauptrolle spielen. Darum sind sie in Entscheide einzubeziehen. Beteiligung erzeugt Motivation, bedeutet gleichzeitig Wertschätzung und schafft Identifikation mit dem Unternehmen und dem angestrebten Ziel. Die Beteiligung der Betroffenen gehört bereits in die Diagnosestellung. Selbstverständlich geht es um sinnvolle Partizipation. Aber genau dort, wo die Mitarbeitenden täglich von der Veränderung betroffen sind, sollen sie mitarbeiten können. Dabei spielen Teambildung und Gruppendynamik eine wichtige Rolle. Gerade die jüngere Generation will mitdenken, mitreden und mitentscheiden. Hier kann bereits sehr viel Goodwill für die Veränderungsbereitschaft geschaffen werden.
5. **Hilfe zur Selbsthilfe:** Meist läuft Projektarbeit nebenbei und verlangt dabei neue oder andere Kompetenzen als bisher im Tagesgeschäft notwendig gewesen sind. Ein Team muss sich wieder neu organisieren und andere Kompetenzen entwickeln. Die Mitarbeitenden und somit das Team brauchen Unterstützung, die es ihnen ermöglicht, möglichst rasch wieder selbständig handlungsfähig zu werden. Das löst positive Gefühle und Motivation aus.

6. **Prozessorientierte Steuerung:** Es braucht eine flexible Feinsteuerung, damit an allen kritischen Stellen rasch korrigierend eingegriffen werden kann. Sei es infolge Fehlmechanismen oder persönlichen Widerständen der Mitarbeitenden. Es müssen Lösungen gefunden werden, die es erlauben, den Weg gut weiterbeschreiten zu können. Veränderungen sind ein Lerngewinn, aber es braucht auch eine kritische Reflexion und eine gute Feedbackkultur.
7. **Lebendige Kommunikation:** Das Ziel muss von den Mitarbeitenden verstanden und der Sinn zur Veränderung erkannt und bestenfalls akzeptiert werden. Das bedeutet, dass insbesondere die Führung gute Überzeugungsarbeit leisten muss. Die Kommunikation ist wahrscheinlich das wichtigste Steuerungsinstrument in einem Veränderungsprozess. Sie darf nicht auf Information basieren, sondern es muss ein offener Dialog angestrebt werden. Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitenden müssen ernst genommen werden und es braucht eine angemessene Auseinandersetzung damit. Individuelle Kontakte sind dabei ebenso wichtig, wie laufende transparente Kommunikation über Stand und Entwicklung des Projektes. Kleine Teilerfolge müssen kommuniziert, allenfalls gefeiert werden. In den Dialog treten bedeutet auch, die Menschen zu fragen und nicht zu warten, bis jemand eine Frage stellt. Schliesslich schafft Kommunikation Vertrauen. Es ist deshalb wichtig, die Worte und den Zeitpunkt sorgfältig zu wählen.
8. **Sorgfältige Auswahl von Schlüsselpersonen:** Weil Prozesse über Personen laufen, versteht es sich von selbst, dass man in Kernprozessen so genannte Verbündete platziert. Es lohnt sich für die wichtigen Stellen die richtigen Menschen auszusuchen. Als Schlüsselpersonen eignen sich auch Führungspersonen auf der operativen Ebene, weil sie eine entscheidende Rolle im Change wahrnehmen. Dabei geht es hier nicht nur um fachliche Kompetenzen oder um gute Rhetorik, sondern vielmehr um Kriterien wie guten Umgang mit Menschen (offen, ehrlich, empathisch, unkompliziert), Teamplayer (kann sich im Team entfalten), genügend Aufmerksamkeit (kann zuhören und Menschen verstehen) und Bereitschaft, mutige Entscheide zu fällen. Im Idealfall besteht bereits eine hohe Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Führungskräften. Die Grundvoraussetzung dazu ist jedoch der Rückhalt des Top-Managements.

4.2.2 Emotionen sind ein Managementthema

Doppler und Lauterburg (2014) sprechen einen weiteren sehr wichtigen Aspekt an, der noch zu oft missachtet wird: das Dilemma mit den Emotionen (S.167). Wir wissen alle, dass negative Emotionen eine Entwicklung blockieren, positive Emotionen hingegen enorm unterstützen.

Ich bin davon überzeugt, dass manche Unternehmung über das Resultat erschrecken würde, wenn man den Energie- und Motivationsverlust aus negativen Emotionen messen könnte. Dabei geht es nicht nur um Produktivität, sondern auch um Qualität und Innovationen. Mitarbeitende, die sich in einer negativen emotionalen Phase bewegen, leisten nicht nur weniger, sondern investieren auch nicht mehr im möglichen Ausmass. Damit meine ich, dass die Konzentration nachlässt, das Interesse zur Wissensaufnahme oder zum Erfahrungsaustausch getrübt ist und Ideen für Optimierungen nicht eingebracht werden. Je nach Charakter eines Menschen erfolgt nur noch Dienst nach Vorschrift. Weil ich der Meinung bin, dass das Thema der Emotionen ein äusserst wichtiger Faktor im Change Management ist, möchte ich etwas vertiefter darauf eingehen, auch als kleiner Exkurs für das nachfolgende Kapitel, in dem es um die Rolle der Führungspersonen geht.

Das Ausdrücken von Gefühlen wird oft als Schwäche ausgelegt (Doppler & Lauterburg, 2014, S.167-180). Einerseits wagt die Person nicht, ihre Gefühle offen zu äussern, andererseits spricht gerade eine Führungsperson die Gefühle nur ungern an. Der Umgang mit Gefühlen verunsichert oft oder wird als Störfaktor empfunden. Doppler und Lauterburg (2014, S.167-180) stellen fest, dass Projekte meist an den Menschen und an den Emotionen scheitern und nicht, weil die Strategie oder das Konzept schlecht gewesen wären. Gerade in einer Zeit wo der Druck auf Veränderungen steigt, steigen auch emotionale Spannungen. Deshalb plädieren sie, dass Emotionen zum Managementthema gemacht werden müssen. Wenn Veränderungen vorangetrieben werden wollen, dann erwartet man Engagement, Zuversicht und Begeisterung. Es liegt aber in der Natur der Sache, dass eine Veränderung zuerst einmal auf gewisse Skepsis, wenn nicht sogar auf Ängste stösst. Der Erfolg liegt also darin, dass es gelingt, möglichst rasch positive Energie fliessen zu lassen oder diese zu aktivieren. Dies kann gelingen, indem die Führungsperson authentisch, offen und ehrlich kommuniziert und ganz bewusst das Gespräch sucht (ebd.).

4.2.3 Kommunikation und Kultur

Loebbert (2008) sieht in der Kommunikation und Kultur den entscheidenden Erfolgsfaktor und macht dabei die weichen zu den harten Faktoren. Er stützt sich bei dieser Aussage an erlebte Geschichten aus Befragungen (S.34). Somit wären wir wieder bei den Geschichten (Storytelling und Storymanagement), welche die Werte und die Handlungsmuster der Kultur bilden (S.125). Die Geschichten sind geprägt davon, wie der Umgang mit den Werten erlebt wird, wie Arbeitsatmosphäre und Zusammenarbeit empfunden werden und wie man mit allfälligen Verlierern umgeht. Bei fast jeder grösseren Veränderung gibt es Gewinner und Verlierer. Damit können die Menschen grundsätzlich gut umgehen, hingegen wird der Umgang damit genau beobachtet und gewichtet. So hält Loebbert (2008) fest, dass es die Geschichten und Erlebnisse sind, die eine Unternehmenskultur prägen. Deshalb braucht es für eine erfolgreiche Umsetzung des Wandels eine Veränderungskultur geprägt von Regeln, Handlungsmustern und Werten, die das Vorhaben unterstützen und erleichtern. Die Kommunikation muss vor allem glaubwürdig, ehrlich und aktuell sein. Es geht darum, vorzuleben, was kommuniziert wird. Konflikte und Widerstände werden offen angesprochen und mit Fehlern wird offen umgegangen. Besteht eine positive Veränderungskultur, werden sich die Menschen schneller selbst organisieren, Netzwerke bilden und den Wandel aktiv vorantreiben (S.155-156).

4.3 Gehört Change Management zu jeder Art von Wandel?

Wenn ich die Aussagen aus meinem Fazit 3.7 wieder aufnehme, wonach Wandel heute Normalität bedeutet, lässt die Frage, ob zu jeder Art von Wandel ein Change-Management-Prozess gehört, nur ein Ja zu. Wenn ich die Definition heranziehe, wonach unter Change Management jede Steuerung von Wandel verstanden wird, folgt nochmals ein Ja.

Wie die Literatur bestätigt, steht Change Management als Gesamtbegriff. Dennoch bin ich der Meinung, dass zwischen Unternehmenswandel und Wandel im Alltag unterschieden werden sollte. Ich nenne dies alltägliche Veränderungsprozesse, weil im Berufsalltag nicht immer ein Projekt initiiert werden kann. Zudem verstehe ich ein Projekt immer mit einem klaren Anfang und Ende. Permanente Veränderungsprojekte sind nicht sinnvoll. Vielmehr bin ich der Auffassung, dass wir uns in unserem Alltag generell dem stetigen Wandel stellen müssen, um uns weiterzuentwickeln.

Deshalb braucht es eine Kultur, die diesen stetigen neuen Anforderungen gerecht wird. Die normalen Veränderungsprozesse fliessen in unseren Alltag ein und stellen somit neue Anforderungen

an die Menschen. Eine Stellenbeschreibung mit Aufgabendefinition kann nie abschliessend sein. Prozesse befinden sich immer im Fluss und Wissen muss ständig ergänzt und erneuert werden. Entscheide müssen individuell und flexibel getroffen werden können, was wiederum Kompetenz zur Entscheidungsfreudigkeit voraussetzt. Ich bin davon überzeugt, dass wesentliche unverzichtbare Erkenntnisse aus dem Change Management in unserem Alltag zur Selbstverständlichkeit werden, und vor allem aufgrund dieser neuen Anforderungen, in die heutige Führungskompetenz jeder Führungsperson gehören.

Es braucht deshalb weiterhin ein Change Management, um Veränderungsprojekte erfolgreich umzusetzen. Das stellt eine wesentliche Herausforderung an die Führung beziehungsweise ans Management dar, insbesondere wenn ein Veränderungsvorhaben als Projekt initiiert werden soll. Nehmen wir den bewussten Wandel einer Unternehmenskultur als Beispiel. Da scheint es mir sehr wichtig, dies in einem Change-Management-Projekt zu tun. Es mag vielleicht paradox klingen, aber damit eine Unternehmung eine Kultur der Veränderungsbereitschaft realisieren kann, muss sie ein Projekt im Rahmen des Change Managements lancieren. Ich werde in meinem Praxisbeispiel darauf zurückkommen. Hat sich eine Veränderungskultur einmal etabliert, wird sie sich einfacher den normalen Veränderungsprozessen im Alltag anpassen.

Es braucht aber auch ein Veränderungsmanagement, das die alltäglichen Veränderungsprozesse ermöglicht. So halten Werther und Jacobs (2014) fest, dass die Projektperspektive aus der Organisationsentwicklung herausfällt, weil eine Grundhaltung der permanenten strategischen und kulturellen Mobilisierung entwickelt werden soll (S.167). Sie sprechen von einer achtsamen Grundhaltung über alle Hierarchien hinweg, die sich mit den Fragen beschäftigt, wie sich eine positive Veränderungskultur entwickeln kann. Dazu sind die Emotionen in der Organisation stärker zu gewichten und bewusst zu berücksichtigen, siehe auch 4.2.2 (S.168).

Die Capgemini Studie 2015 befasst sich vor allem mit den Führungskräften, beziehungsweise, wie sie ihre Welt wirklich verändern können, dazu mehr in Kapitel 5. Sie stellt dabei die Frage, ob es Change Management überhaupt noch braucht, wenn wir genügend Change Leader (Führungskräfte) hervorbringen können? Sie beantworten die Frage mit Ja und sehen Change Management als ein Netz über allen Veränderungsvorhaben (S.63). Das Change-Management-Know-how fließt bereits in der Organisation ein. Viele Veränderungsprozesse laufen heute schon, ohne dass diese von einem Change-Management-Projekt gesteuert werden. Sie erkennen aber auch, dass es im Change Management neue Methoden braucht, das heisst, dass sich Change Management weiterentwickeln muss. Dabei muss die gesamtheitliche Betrachtung besser berücksichtigt und das Tempo gesteigert werden. Sie sprechen auch davon, dass Unternehmen, die heute mit ständigem Wandel konfrontiert sind, eine Umgebung schaffen müssen, die veränderungsaffin ist. Der Bedarf für Veränderungen muss rechtzeitig wahrgenommen werden und das Unternehmen muss eine Kultur der Veränderungsfähigkeit entwickeln, die eine nachhaltige Wirkung sicherstellt (S.64).

Auch Loebbert (2015) sieht in der Kulturperspektive den Erfolg des Change Managements, indem die Führungsverantwortung als kulturelle Transmission im Alltag wahrgenommen wird (S.141). Er sieht die Entwicklung und Gestaltung der erfolgsentscheidenden kulturellen Muster und Werte als Bedingung und Voraussetzung, damit sich ein Unternehmen erfolgreich am Markt behaupten kann (S.143). Eine robuste Veränderungskultur entwickelt sich durch die konkreten Erfahrungen gelungener und erfolgreicher Veränderungen (S.145).

4.4 Fazit

Change Management im Sinne der Begleitung von Unternehmenswandel und Wandel im Alltag, wie unter 4.3 beschrieben, soll zur Steigerung der Wandlungs- beziehungsweise Veränderungskompetenz führen. Dabei geht es insbesondere um die Befähigung der Mitarbeitenden und um die Etablierung einer Veränderungskultur. Die Change-Funktionen und somit die Veränderungsfähigkeit ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil jeder Unternehmung. Unternehmensentwicklung und Change Management arbeiten dabei Hand in Hand. Entsprechende Kompetenzen müssen geschaffen werden, bei den Mitarbeitenden aber in erster Linie bei den Führungspersonen.

Dabei unterscheide ich zwischen Kompetenzen, ein Veränderungsprojekt gesamthaft zu leiten oder die Verantwortung für den ganz normalen Veränderungsprozess im Alltag übernehmen zu müssen. Mein Schwerpunkt liegt bei der Bewältigung der zum Normalfall gewordenen alltäglichen Veränderung. Wie die Capgemini Studie bereits 2012 festgehalten hat, braucht es dazu einerseits professionelle Change-Abteilungen oder Change-Leaders, aber vor allem Führungskräfte, die befähigen können und aktiv begleiten. Diese Aufgaben stellen neue Anforderungen, die es zu etablieren gilt (S.53). Daher wendet sich das nächste Kapitel dem Thema Führung zu.

5 Führung im Wandel

5.1 Welche Rolle spielen Führungspersonen im Change-Management-Prozess?

Bereits 2009 hält Tanja Philippeit fest, dass 30 bis 40 Prozent der täglichen Arbeitszeit einer Führungsperson für Veränderungsprozesse investiert werden. Sie schreibt den Führungskräften für den Erfolg von Veränderungen eine tragende Rolle zu und sieht die Fähigkeit zum Managen von Veränderungen als Schlüsselkompetenz, vor allem für die Rolle des mittleren Managements (S.21). Weil das mittlere Management meist nicht in die Gesamtverantwortung eingebunden ist, aber gerade bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses die Hauptverantwortung innehat, wird diese Position zu einer erfolgskritischen Grösse. Schliesslich geht es um die dauerhafte Verankerung und die Übernahme in der Linie. Führungskräfte sind auch Vermittlerinnen und Vermittler zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitenden, sie müssen beide Perspektiven verknüpfen. Philippeit (2009) sieht vor allem in der Kommunikation und in der Aktivierung für die Veränderung die wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte (S.22–23). Sie sind einem enormen Spannungsfeld ausgesetzt. Neben der Verantwortung für die Umsetzung sind sie selbst Teil der Veränderung und direkt konfrontiert mit den Ängsten und Widerständen der Mitarbeitenden. Dabei spielt vor allem die eigene Bereitschaft und das Verständnis für die Veränderungen eine zentrale Rolle. Die Führungspersonen stehen unter ständiger Beobachtung und nehmen eine Vorbildfunktion für die Mitarbeitenden ein. Sie müssen die Themen und Massnahmen glaubhaft vertreten und vorantreiben. Dies vielfach unter schwierigen und konfliktreichen Rahmenbedingungen. Wie unter 4.2.2 erwähnt, sind die Emotionen, das heisst die Auseinandersetzung mit den Sorgen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen, ein entscheidender Erfolgsfaktor. Was in der Vergangenheit eher als Nebenschauplatz gewürdigt wurde, befindet sich heute auf der Hauptbühne. Nicht zu vergessen, dass sich die Führungspersonen zudem mit ihrer eigenen Gefühlslage auseinandersetzen müssen. Denn ihre Rolle steht allenfalls ebenso zur Diskussion. Gerade in der Phase der allgemeinen Verunsicherung steht die Kommunikation im Vordergrund. Davon sind Konfliktgespräche nicht ausgeschlossen. Im Gegenteil, Konflikte und Widerstände dürfen nicht ignoriert werden. Sie müssen konstruktiv in die Veränderung einwirken. Als Grundvoraussetzung überhaupt steht das Verständnis zur Komplexität beziehungsweise die Fähigkeit, sich in komplexen Prozessen zurechtzufinden, diese zu steuern und zu verändern. Es wird ein systemisches Denken und Handeln von den Führungskräften erwartet (Philippeit, 2009, S.24–27). Im nachfolgenden Kapitel zeige ich eine Übersicht der Anforderungen an Führungskräfte auf.

5.2 Welche Anforderungen stellt der stetige Wandel an die Führungspersonen?

Wie bereits festgehalten, ist das Change-Management-Know-how ein wichtiger Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Dabei kommt in der Umsetzung den Führungspersonen die Hauptverantwortung zu. Das Anforderungsprofil einer Führungsperson hat sich also insofern verändert, dass sie neue Kompetenzen entwickeln oder sich aneignen muss, die das bisherige Führungsverständnis sprengen. Change Management ist kein isoliertes Projekt mehr, sondern ständige Führungsverantwortung. Einerseits sind heute Change-Management-Projekte keine einmaligen Geschichten mehr, sondern reihen sich aneinander oder überschneiden sich sogar. Andererseits bedeutet Change Management heute eine ständige, vorausschauende Sichtweise, gepaart mit laufenden Verbesserungsschritten und Entwicklungsperspektiven. Das Veränderungsmanagement steht als ständige Anforderung im Raum, die immer wieder durch Projekte und Massnahmen begleitet wird. Viele Aspekte sind nicht oder nur schlecht voraussehbar.

Im einzelnen Projekt konnte die Führungsperson allenfalls noch von einem Projektteam profitieren und sich an Vorgaben orientieren und nach Zielsetzungen richten. Im alltäglichen Veränderungsmanagement steht sie meist alleine da. Zudem muss sie rasch und umsichtig handeln.

Selbstverständlich ist auch die Projektarbeit herausfordernd. Gerade grosse Veränderungsprojekte wie Standortwechsel oder Fusionen verlangen viel von den Führungskräften. Jedoch scheinen mir die Anforderungen an den stetigen Wandel doch eine neue Dimension angenommen zu haben.

Doppler und Lauterburg (2014) erkennen die Widersprüche aus den eigenen Bedürfnissen oder Wertvorstellungen. Führungskräfte müssen innere Zielkonflikte und Widerstände aushalten können. Dazu kommt der hierarchische Druck, Gruppendruck durch Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitende. Sie benennen diesen Druck als wohl schwerste Belastung (S.52). An dieser Stelle möchte ich kurz die Herausforderung aus Diversität ansprechen, welche ebenso neue Anforderungen stellt. Doppler und Lauterburg (2014) sehen gerade in der jüngeren Generation eine andere Einstellung zur Arbeit und das Bedürfnis nach Selbstständigkeit und Partizipation als eine neue Herausforderung (S.71). Sie benennen eine Verlagerung der Aufgaben an Vorgesetzte in drei Richtungen (ebd.):

1. **Zukunftssicherung:** immer mit einem Blick in die Zukunft im Sinne der Sicherstellung der notwendigen Infrastruktur, den Ressourcen und der Kostenoptimierung
2. **Menschenführung:** Entwicklung funktionsfähiger Teams inklusive Ausbildung, Beratung und Zielfokussierung
3. **Management des permanenten organisatorischen Wandels:** Koordination zwischen Tagesgeschäft und Wandel unter Berücksichtigung von Ressourceneinsatz, Konfliktmanagement, Kommunikation und sorgfältiger Personalführung

Doppler und Lauterburg (2014) malen ein schwarzes Bild, indem sie davon sprechen, dass viele Führungskräfte diesen neuen Anforderungen nicht gewachsen sind (S.72). Das kann zwar zutreffen, ich sehe das aber etwas weniger dramatisch. Viele Führungskräfte sind für diese neue Rolle einfach noch nicht ausreichend befähigt oder sensibilisiert. Somit muss die Führung heute für viele Personen neu definiert werden. Es braucht heute Führungspersonen, die in der Lage sind, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, selbständig, verantwortungsbewusst und effizient ihre Aufgaben erfüllen zu können. Es braucht mehr Coaches und Berater (S.73). So sprechen sie auch vom Manager der Veränderungen, dem „Change Agent“ (S.74-75). Dem „Change Agent“ kommt ein neues Anforderungsprofil zu. Nebst strategischer und prozessualer Kompetenz steht die soziale Kompetenz im Vordergrund. Sie beinhaltet eine Chaos-Kompetenz, das heisst, in Konflikt- und Krisensituationen ruhig und handlungsfähig zu bleiben und gut zuzuhören. Die Führungsperson muss eine Persönlichkeit sein, die Offenheit, Ehrlichkeit, Selbstvertrauen und Zivilcourage ausstrahlt, aber auch Fähigkeiten besitzt, die Mitarbeitenden zu mobilisieren (S.78–80).

Ein Mensch aus Fleisch und Blut der weiss, was im Unternehmen los ist, der nahe bei den Menschen ist, ihre Fragen aufnimmt, Orientierung vermittelt, Impulse zur Veränderung gibt – und Mut macht zur Überwindung von Schwierigkeiten. Führen durch Überzeugung ist gefragt – und zwar nicht per Rundschreiben, nicht per Zeitungsinterview und nicht per Stellvertreter, sondern in der direkten Auseinandersetzung von Mensch zu Mensch. (Doppler & Lauterburg, 2014, S.82)

Diesen neuen Anforderungen möchte ich mich nun widmen und halte mich an Philippeit (2009). Sie hat folgende Anforderungen (siehe Abbildung 4) an die mittleren Führungskräfte im Veränderungsmanagement identifiziert: (S.26)

1. Identifikation mit der Veränderung

- Eigene Bereitschaft zur Veränderung
- Veränderung aktiv unterstützen, mitgestalten und vorantreiben
- Identifikation mit der Veränderung
- Vorbild und Multiplikator der Veränderung
- Mitarbeitende für die Veränderung mobilisieren

2. Orientierung und Stabilität in der Veränderung geben

- Den Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit geben
- Veränderungsaufgabe und Tagesgeschäft in Einklang bringen
- Für eine ausgewogene Balance zwischen Wandel und Stabilität sorgen
- Führung geben, Ziele vorgeben und Rahmenbedingungen festlegen
- Umgang mit der eigenen Unsicherheit

3. Umgang mit Emotionen

- Emotionale Reaktionen auf Veränderungen bei den Mitarbeitenden voraussehen, wahrnehmen und einschätzen
- Widerstände gegen die Veränderungen erkennen und mögliche Ursachen identifizieren
- Konstruktiver und lösungsorientierter Umgang mit Widerstand
- Eigene Person, Rolle und Denk- und Handlungsweisen reflektieren
- Eigene Betroffenheit und Emotionalität ausdrücken

4. Gestaltung der Kommunikation

- Authentisch, klar und ehrlich in der Kommunikation sein
- Offenes Gesprächsklima schaffen und in konstruktiven Dialog treten
- Inhalts- und adressatengerechte Kommunikationssituationen gestalten
- Vision und Ziele der Veränderung glaubhaft und überzeugend kommunizieren
- Entscheidungen klar vertreten und kommunizieren
- Individuelle Bedürfnisse und Anliegen in der Information und Kommunikation erkennen

5. Umgang mit Konflikten

- Gegensätzliche Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse in Einklang bringen
- Konflikte erkennen, zulassen, austragen und lösen
- Kompromissbereitschaft und Konsensfähigkeit
- Trennen der eigenen Rolle und Situation vom Gesamtprozess und Reflexion der eigenen Betroffenheit
- Bei der Konzeption und Umsetzung im Führungsteam konstruktiv kooperieren und Netzwerke aufbauen
- Sich selbst und den eigenen Bereich erfolgreich positionieren

6. Umgang mit Komplexität

- Logiken von Veränderungsprozessen verstehen
- Prozessbewusstsein
- Verlauf und Dauer von Veränderungsprozessen einschätzen und voraussehen
- Systemisches Denken und Handeln
- Variablen und Entwicklungen im System erkennen und beeinflussen
- Aushalten von Widersprüchen und Unplanbarkeiten
- Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit
- Formelle und informelle Strukturen, Prozesse und Spielregeln der Organisation kennen und für den Wandel nutzen

Abbildung 4: Anforderungen an die Führungskräfte nach Philippeit, 2009, S.26 (Zitat mit eigener Darstellung)

Es braucht also doch Superwomen oder Supermen? Ich denke nicht. Auch wenn ich die von Philippeit (2009, S.26) genannten Punkte durchaus bejahe. Es braucht das Bewusstsein für eine starke Veränderungskultur und den Willen, diese Kultur zu stärken, indem man fordert, fördert sowie transparent und authentisch kommuniziert. Dies gilt nicht nur für Führungskräfte, sondern für sämtliche Mitarbeitende. Aus meiner Sicht braucht es eine sorgfältige Personalplanung, -entwicklung und ausreichende Unterstützungsangebote. Zudem bin ich davon überzeugt, dass viele Führungskräfte mehr delegieren und sich so im Führungsalltag entlasten können. Wie bereits angesprochen, kann eine Veränderungskultur nur funktionieren, wenn man Netzwerke bildet und mehr in Gruppen arbeitet. Dazu gehört auch, dass Fachwissen unabhängig von Hierarchien genutzt wird. In vielen Projekten oder bei der Umsetzung von Massnahmen können qualifizierte Mitarbeitende eingesetzt werden.

Philippeit (2009) empfiehlt daher auch, das Thema Veränderungsmanagement als Pflichtaufgabe in die Führungsentwicklung aufzunehmen. Zudem muss die Möglichkeit bestehen, die Fähigkeiten für Veränderungsmanagement im Tagesgeschäft antrainieren zu können (S.27). Das verlangt vor allem eine gute Feedbackkultur, positiven Umgang mit Fehlern, Vertrauen und gelebte Führungsleitsätze.

Es muss den Führungspersonen vor allem gelingen, die notwendige Sensibilität für Veränderungsthemen zu entwickeln. Dies ist nur möglich, wenn sie als wichtige Zielgruppe wahrgenommen und einbezogen werden. Auf der einen Seite müssen sie möglichst rasch über geplante Veränderungsprojekte informiert, wenn nicht sogar in die Strategie- oder Visionsentwicklung eingebunden werden. Das kann über die Linienverantwortung erfolgen oder über Befragungen, Newsletter, Info-

veranstaltungen und Ähnliches. Auf der anderen Seite braucht es Gefässe für Feedback und Ideen, damit Mitarbeitende und Führungspersonen an der Zukunftsgestaltung teilhaben können.

Das Bild der Superwoman und des Superman als Idealbild einer perfekten Führungsperson hat mich nicht mehr losgelassen und ich bin dabei auf ein sehr interessantes Buch von Marlies W. Fröse, Stephanie Kaudela-Baum und Frank E. P. Dievernich (2015) gestossen. Weil Führungspersonen auch ganz gewöhnliche Menschen mit Stärken und Schwächen sind, denen Führung nie perfekt gelingen wird, möchte ich mich kurz mit einigen Aussagen aus dem Buch beschäftigen.

Um was geht es? Die herausfordernden Führungsaufgaben scheinen weniger bedrohlich wenn man weiss, dass das Berücksichtigen von Emotionen und Intuitionen positiv unterstützt. Sie müssen jedoch mit der notwendigen Balance eingesetzt und ausgewogen berücksichtigt werden. Die Emotionen wurden bereits mehrmals erwähnt, sei es als Managementthema, Erfolgsfaktoren im Change Management oder als Anforderung des neuen Führungsverständnisses. Neu kommt der Aspekt der Intuition dazu. Sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis haben erkannt, dass Emotionen und Intuitionen ständig anwesend, schwer zu verstehen und zu bewerten sind. Sie spielen aber eine bedeutende Rolle in unserem Leben, in der Organisation und somit auch in der Führung (Fröse, Kaudela-Baum & Dievernich, 2015, S.7). Entscheidungen finden immer mit Emotionen statt (S.8). So sind dann auch schnelle Urteile häufig besser, als lang überlegte, wobei die Erfahrung eine wichtige Rolle spielt (S.31). Intuition kann als „ein Zusammenspiel von Erfahrungen, spezifischen Entscheidungsregeln und der jeweiligen Situation“ beschrieben werden. Die Person spürt, in welcher Situation welche Entscheidungsregel angewandt werden soll (S.32). So verhält es sich dann auch in Führungssituationen. Die Führungskraft verfügt über einen persönlichen Erfahrungsschatz mit Entscheidungsregeln, auf die sie meist intuitiv zugreift, weil sie damit bereits erfolgreich war. Gute Führung heisst aber auch, ganz bewusst damit umzugehen und sein persönliches Erfahrungswissen kontrolliert einzusetzen (S.40). Die intuitiven Erkenntnisse richten sich dann auch auf den persönlichen Blickwinkel. Das heisst, dass je grösser die Ausrichtung, die Absicht und die Wissbegierigkeit sind, desto grösser ist die intuitive Erkenntnis. Auch die Klarheit der Wahrnehmung ist entscheidend, weil diese der Realität und nicht dem Wunschdenken entsprechen sollte. Ein gutes Gedächtnis, eine hohe Aufmerksamkeit für Erinnerungen und Wissen helfen, Intuition gezielt zu trainieren (S.107-108). Gerade in komplexen und dynamischen Systemen, wie im Veränderungsmanagement an der Tagesordnung, können Emotionen und Intuitionen als sehr wertvolle Hilfsmittel eingesetzt werden. Punkt drei der Anforderungsliste von Pillippen möchte ich daher gerne mit dem Begriff Intuitionen ergänzen.

5.3 Fazit

Wie Steiger und Lippmann (2013) festhalten, bedeutet das Managen von Veränderungen Führen unter Unsicherheit. Handeln unter Unsicherheit benötigt vielfältige Fähigkeiten, Kenntnisse über Wirkung und eine breite Auswahl an Werkzeugen und Methoden (S.268). Erfahrungslernen und stetige Reflexion sind ebenso wichtig, damit die Führungsperson den neuen Anforderungen im Veränderungsmanagement gerecht werden kann. Eine veränderungsaffine Unternehmenskultur oder eine Unternehmenskultur, welche die Grundlage schafft, dass Veränderungsprozesse positiv getragen werden, setzt voraus, dass die Führungskräfte dieses Verständnis implizit und explizit unterstützen. Dazu müssen sie befähigt, begleitet und richtig eingesetzt werden. Die Capgemini Studie 2015 sieht darin die eigentliche Herkulesaufgabe der kommenden Jahre (S.14). Es braucht eben keine Superwomen und Supermen, es braucht Menschen aus Fleisch und Blut, mit der notwendigen Sensibilität und Weitsicht (S.22). Dazu braucht es eine zielgerichtete Personalentwicklung, die auch die Diversität berücksichtigt (S.56).

6 Praxisbeispiel CSS Versicherung

6.1 Ausgangslage Strategie 2013 – 2018

6.1.1 Vision 2018 und strategische Stossrichtung

Am 15. Juni 2012 hat die CSS-Konzernleitung zu einem Mitarbeitenden-Tag nach Luzern eingeladen. An diesem Anlass erfuhren rund 2100 Mitarbeitende, wie sich die CSS in den nächsten sechs Jahren entwickeln soll.



Abbildung 5: CSS Vision 2018 (Quelle CSS)

Neben der Vision (siehe Abbildung 5) wurde die strategische Stossrichtung vorgestellt. Diese widerspiegelt die strategische Ausrichtung der CSS-Gruppe im Hinblick auf die erwartete zukünftige Entwicklung des Schweizer Krankenversicherungsmarktes. Die Schwerpunkte der strategischen Stossrichtung sind:

- profitables Wachstum in drei Säulen
- Kundenzufriedenheit und Servicequalität
- attraktive Prämien
- gemeinsame Werte

6.1.2 Kernwerte und Leitsatz

Damit ein nachhaltiges und profitables Wachstum erreicht werden kann, muss die CSS marktfähige Preise, verbunden mit exzellenten Dienstleistungen und Services, anbieten. Insofern ist die hohe „Kundenzufriedenheit“ als strategischer Erfolgsfaktor zu betrachten. Die Unternehmenskultur, basierend auf den **drei Kernwerten „kundenorientiert, leistungsorientiert und offen für Neues“**, leistet einen wesentlichen Beitrag in der Umsetzung der strategischen Stossrichtung. Die Einstellung „jeder von uns packt mit an“ widerspiegelt sich im Leitsatz **„Gemeinsam. Besser. Machen“**. Das Symbol ist ein blaues Seil mit der Aussage, dass alle an einem Strick in dieselbe Richtung ziehen. Das Seil soll für den Zusammenhalt und die Umsetzungsstärke stehen.

In einer Sonderausgabe des Mitarbeitenden-Magazins macht die Konzernleitung einen Rückblick auf den Mitarbeitenden-Tag. Im Interview mit dem CEO haben die Mitarbeitenden erfahren, dass sich bisher vor allem der Verwaltungsrat und die Konzernleitung mit der Strategieumsetzung befasst haben. Neu sollen alle Mitarbeitenden miteinbezogen werden. Der Auftrag lautet, die Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns zu rücken. Dies gilt sowohl für externe als auch für interne Kundinnen und Kunden. Die CSS hat sich bisher sehr stark auf Wachstum konzentriert und sich mit dem IT-Systemwechsel befasst. Durch die konsequente Ausrichtung auf die Rentabilität wurde die Ausrichtung auf die Kundinnen und Kunden vernachlässigt. Die CSS strebt deshalb einen Paradigmenwechsel an. Als Erstes sind einheitlich definierte Qualitätsstandards umzusetzen.

Unter dem Namen „Fit4C“ wurden verschiedene Projekte zur Steigerung der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden lanciert. Neben den Qualitätsstandards wurden weitere Massnahmen eingeführt, wie Prozess- und Qualitätsmanagement oder das Customer-Experience-Management (CEM).

6.1.3 Marktpositionierung und Marktversprechen

Die CSS möchte als Versicherung wahrgenommen werden, die „ganz persönlich“ für ihre Kundinnen und Kunden da ist. „Ganz persönlich“ ist das Markenversprechen und basiert auf der Marktpositionierung „leistungsstark und kundennah“. Mit folgenden Worten hat die Konzernleitung das neue Markenversprechen kommuniziert: „Durch individuell erlebte Leistung und qualifizierte Nähe zu Kundinnen und Kunden will die CSS auf dem Markt überzeugen. Die Mitarbeitenden werden als wichtige Erfolgsfaktoren verstanden, denn die neue Positionierung wird erst mit der Umsetzung durch die CSS-Mitarbeitenden zum Leben erweckt“.

6.1.4 Führungsgrundsätze

Anlässlich des CSS-Kader-Tages im Sommer 2013 wurden unter dem Motto „Gemeinsam auf dem Weg zu mehr Kundenzufriedenheit“ die Führungskräfte in die Verantwortung genommen. Sie müssen als Vorbilder vorangehen und ihre Teams mit auf den Weg nehmen. „Die Führungsgrundsätze sind die Basis der Führungskultur der CSS als Ganzes“, wurde als Kernaussage festgehalten. Alle Führungspersonen haben sich mit ihrer Unterschrift dazu verpflichtet, die definierten Führungsgrundsätze einzuhalten. Die unterschriebenen Grundsätze wurden im Sinne der Verbindlichkeit und allgemeinen Transparenz an allen Standorten der CSS öffentlich platziert:

- Ich fördere die Ausrichtung auf die Kundinnen und Kunden (kundenorientiert).
- Ich fordere und fördere Leistung (leistungsorientiert).
- Ich fördere die Veränderungsbereitschaft (offen für Neues).

Zur Führungsentwicklung bietet die CSS eine breite Palette zur Ausbildung und Entwicklung an. Dies beinhaltet Führungsprogramme (CMP), Fachseminare (Arbeitstechnik, Zeitmanagement, Präsentationstechnik, Verhandlungsführung, Moderation und Sitzungsleitung), Coaching, Teamentwicklungsprogramme oder Teamworkshops. Die CSS investiert stark in ihre Führungskader und entwirft neue Programme für potentielle, neue oder erfahrene Führungskräfte. Die Angebote werden als Bestandteil der individuellen und freiwilligen Weiterentwicklung publiziert und aktiv angesprochen.

6.1.5 Prozess- und Ideenmanagement

Das bereits 2012 lancierte Prozess- und Qualitätsmanagement wurde in Bezug auf die Vision 2018 weiterentwickelt. Mit der stärkeren „Kundenorientierung“ ist das Thema Prozessmanagement in den Vordergrund gerückt. Das Denken in durchgängigen Prozessen wurde ebenso zum Thema wie die konsequente Ausrichtung auf die Kundinnen und Kunden. Das Prozesshaus (siehe Abbildung 6) verdeutlicht die Verankerung der Prozesse mittels verschiedener Ebenen und Rollen. Das Dach des Prozessmanagements bildet die Konzernleitung, die, abgeleitet aus der Strategie, die übergeordneten Prozessziele vorgibt. Eine Ebene tiefer befinden sich die Prozessverantwortlichen. Sie sind für das Erreichen der Prozessziele in Zusammenarbeit und Koordination mit allen involvierten Stellen verantwortlich.

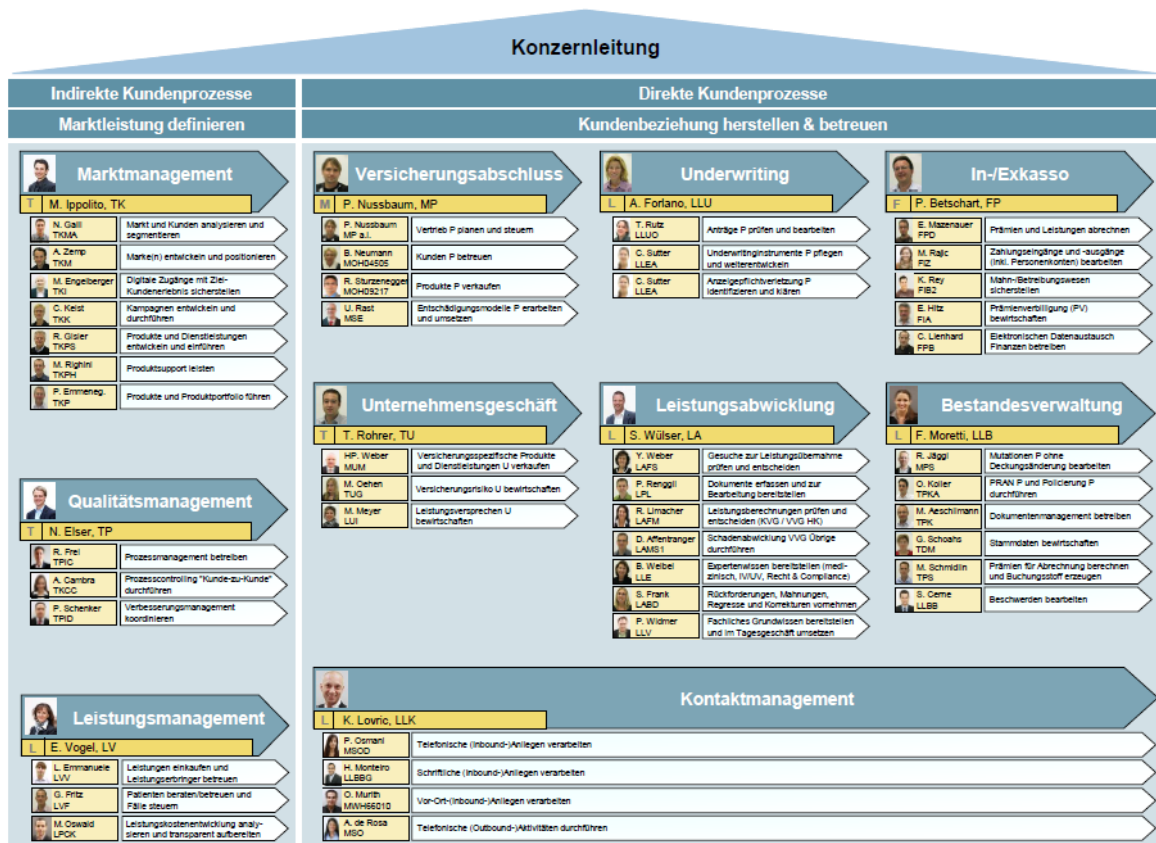


Abbildung 6: Übersicht Prozesshaus (Quelle CSS)

Um die sehr breit gefassten Themen der Prozessverantwortlichen weiter zu konkretisieren, werden Prozessleitende eingesetzt, die für die einzelnen Grobprozesse und somit jeweils für ein konkretes Thema verantwortlich sind. Sie streben Verbesserungen in ihren Grobprozessen und den damit verbundenen Schnittstellen an und machen diese messbar. Unterstützt und gecoacht werden sie dabei von den Prozessberatern, welche die Grob- und Detailprozesse mitgestalten, dokumentieren und sich somit bei der Lösungsfindung inhaltlich einbringen. Daneben moderieren die Prozessberater Prozessworkshops oder beraten rund um prozessuale Themen wie Prozesskennzahlen, -analysen und -optimierungen.

Zudem befasst sich das Prozessmanagement mit der Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen im Sinne der Kundinnen und Kunden. Qualitätsstandards sollen gelebt, Prozesse verbessert und Verantwortung übernommen werden. Daraus resultierte das Ideenmanage-

ment, mit dem Ziel, alle Mitarbeitenden einzubinden und von deren Erfahrung und Wissen zu profitieren. Schon nach kurzer Zeit wurde das Ideenboard im Intranet sehr rege genutzt und kommentiert.

6.2 Von der Mitarbeitendenzufriedenheit zur „Kundenzufriedenheit“

Wie unter 6.1 dokumentiert, hat die CSS sehr viel getan, um die Rahmenbedingungen zum erwünschten Paradigmenwechsel umzusetzen. Die Kommunikation und die Massnahmen zielen auf das Kernziel „Kundenzufriedenheit“. Viele unterstützende Aktionen wurden initiiert. Erfolge, grosse und kleine, wurden attraktiv im Intranet verkündet, gute Ideen wurden prämiert und gefeiert. Die CSS durfte diverse Auszeichnungen entgegen nehmen (wie Friendly Work Space, Best of Swiss Web Bronze-Award, Most Trusted Brand 2015 Reader's Digest).

Alle diese Anstrengungen haben die CSS weitergebracht. Rentabilitäts- und Wachstumsziele wurden erreicht und teilweise übertroffen. Die gemessene „Kundenzufriedenheit“ hat die gesetzten Erwartungen jedoch noch nicht erfüllt. Der angestrebte Paradigmenwechsel hat sich noch nicht eingestellt. Insbesondere das Verhalten der Mitarbeitenden gegenüber den Kundinnen und Kunden hat noch nicht die gewünschten Verhaltensänderungen ausgelöst.

Dezember 2013 – Januar 2014: Mit Unterstützung einer externen Beratungsfirma hat sich die Konzernleitung im Dezember 2013 auf den „O K P“-Hebel (Organisation, Kultur, Prozesse) zur Steigerung der Kundinnen- und Kundenzufriedenheit geeinigt. Die Details des Hebels Kultur wurden im Januar 2014 festgelegt.

März – April 2014: Eine Umfrage zur Ist-Kultur über alle Hierarchiestufen hinweg wurde Ende März 2014 mit den Mitgliedern der Direktion analysiert und besprochen. Im April wurden alle Kamdermitarbeitenden zu einer möglichen Soll-Kultur befragt. So hat die Konzernleitung eine Gesamtübersicht zu Ist und Soll erhalten, die erhebliche Differenzen aufgezeigt hat. Die nachfolgende Abbildung 7 zeigt eine Darstellung aller Themen und das Ergebnis daraus.

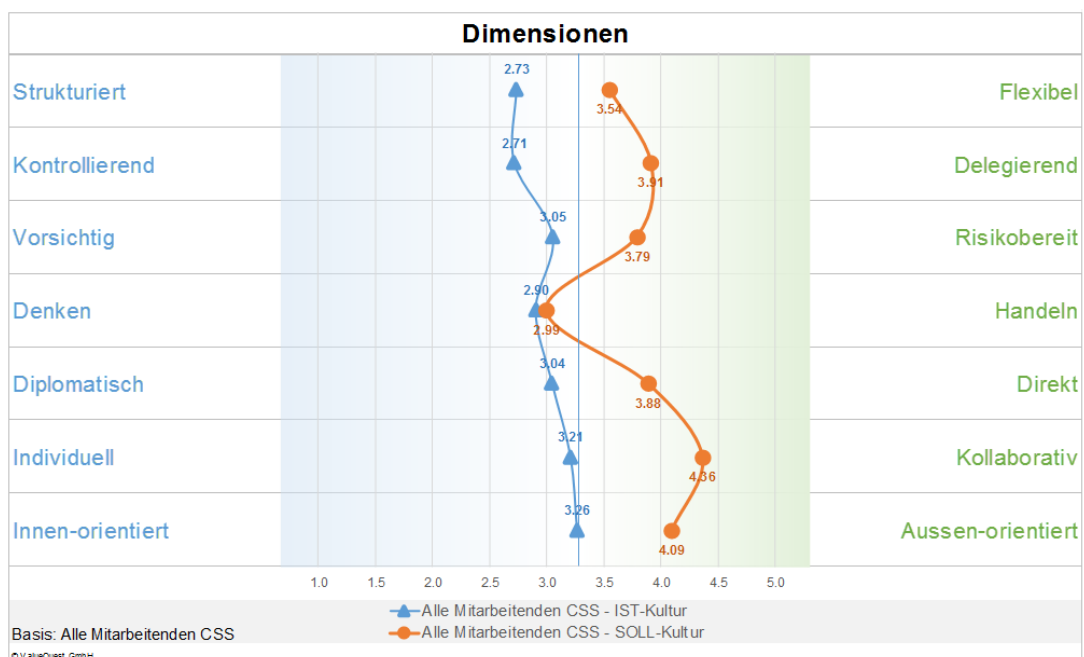


Abbildung 7: Übersicht Befragung Unternehmenskultur März/April 2014 (Quelle CSS)

Wenn man die Detailfragen anschaut, resultieren einige augenfällige Unterschiede. In der nachfolgenden Abbildung 8 sind nur diejenigen mit den grössten Differenzen genannt:

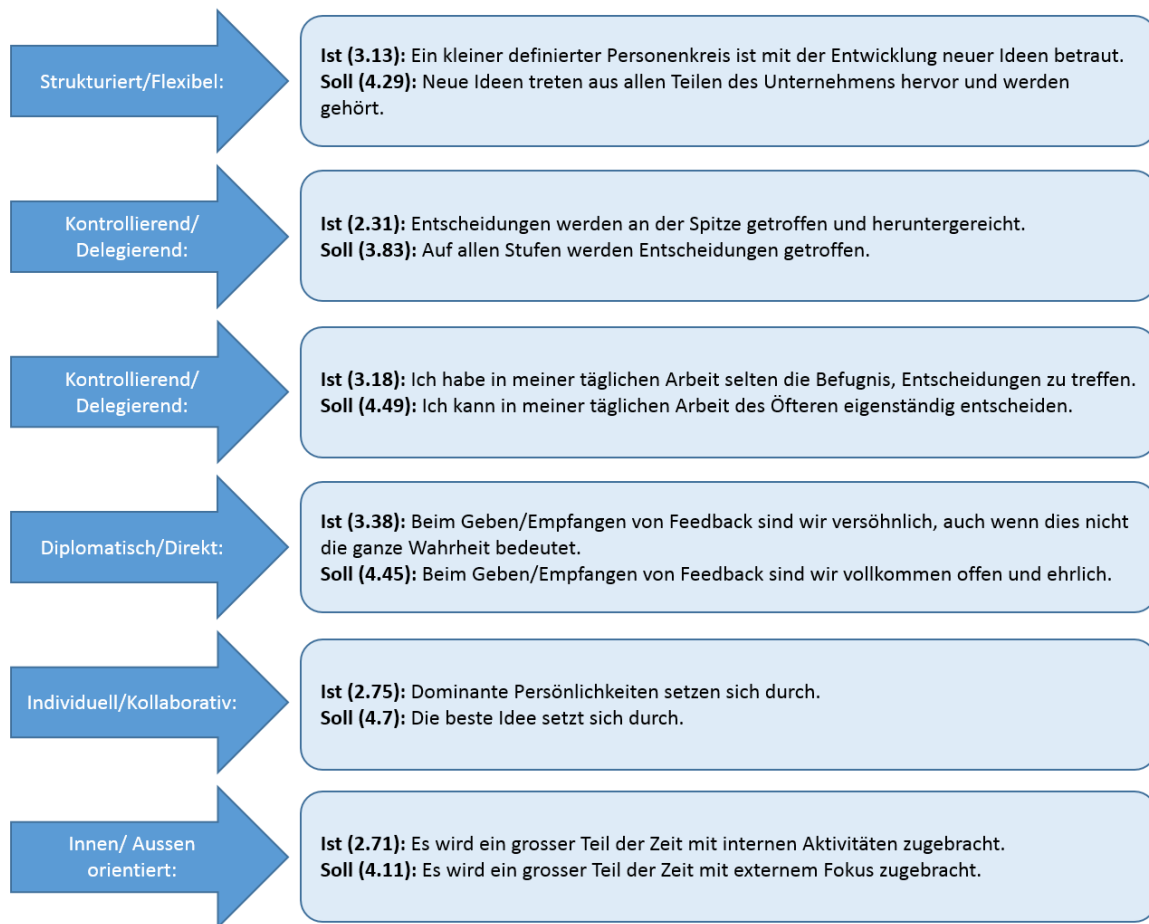


Abbildung 8: Übersicht Detailfragen (eigene Darstellung, Quelle CSS)

Der Vergleich der Umfrageresultate hat ergeben, dass sich die Hierarchiestufen in der Wahrnehmung der Ist-Kultur unterscheiden. Die Ist-Kultur der CSS ist insgesamt sehr stark mittig ausgerichtet (Wertung: 1.00 – 5.00). Insbesondere die Kadermitarbeitenden und Mitglieder der Direktion schätzen die Ist-Kultur eher vorsichtiger ein als die Konzernleitung oder alle Mitarbeitenden zusammen.

Im Vergleich der Ist- zur Soll-Kultur sind sich alle Befragten einig, dass sich die Soll-Kultur deutlich nach rechts (siehe Abbildung 7) verschieben sollte. Dabei ist vor allem mehr Kollaboration gefordert, gefolgt von mehr Aussensicht, mehr Direktheit, mehr Delegation und Risikobereitschaft sowie mehr Flexibilität. Die Dimension „Denken und Handeln“ ist als einzige fast deckungsgleich. Erstaunlich war die sehr stimmige Aussage zur Soll-Kultur. Vor allem die Managementebene war sich betreffend Ausrichtung zur Soll-Kultur sehr einig. Einzig die Flexibilität sieht die Konzernleitung deutlich ausgeprägter als die mittlere und obere Kaderstufe. Es besteht Einigkeit zu einer höheren Dynamik.

Juni – August 2014: Das Fazit aus der Befragung wurde mit dem Hinweis kommuniziert, dass die Konzernleitung zusammen mit den Mitgliedern der Direktion eine gemeinsame Stossrichtung definieren wird. Unter dem Titel „Änderung des Umfelds ist der Schlüssel zur Beeinflussung der Unternehmenskultur“ sollen die Mitglieder der Direktion auf den gleichen Informationsstand ge-

bracht werden. Sie sollen in die Prozesse und in die Erarbeitung der Soll-Kultur einbezogen werden. Das Ziel ist Einigkeit über die neue Soll-Kultur und die Stossrichtung zu erhalten. Aus 42 Indikatoren werden schlussendlich vier Stossrichtungen evaluiert. Diese lauten: „Kundenorientierung, Zusammenarbeit/Kooperation, stufengerechtes Entscheiden und schnelles Handeln“.

Anlässlich des jährlichen Kader-Tages im August 2014 hat man die Themen „Kundenzufriedenheit und Entwicklung der Unternehmenskultur“ weiterverfolgt. Der CEO hat informiert, dass die Ziele zur „Kundenzufriedenheit“ (Index-Wert 102.4) wahrscheinlich nicht erreicht werden (aktueller Stand 101.4). Es wird trotzdem am definierten Ziel und der Vision 2018 festgehalten. Weiter wurde informiert, dass eine zur Vision und Strategie passende, gemeinsame Kultur definiert und gelebt werden muss. Die Resultate der Erarbeitung der Soll-Kultur werden transparent gemacht. Die Zielwerte 2015 basieren auf der konsequenten Umsetzung von Verbesserungsmassnahmen und sollen die „Kundenzufriedenheit“ direkt beeinflussen. Mit den Kadermitarbeitenden werden aufgrund der bereits definierten Stossrichtung weitere Vorschläge erarbeitet.

September 2014 – März 2015: Im Herbst 2014 hat die Konzernleitung festgestellt, dass, wenn man sich nicht vertieft mit der Entwicklung der Unternehmenskultur auseinandersetzt, die Gefahr besteht, die Ziele zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit generell nicht zu erreichen. Insbesondere ist das Kernziel der Vision 2018, die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden, gefährdet. Als Basis für das Direktionsmeeting im Dezember 2014 dienten folgende in Abbildung 9 genannte Richtungsentscheide aus den Vorschlägen des vorangegangenen Kader-Tages.

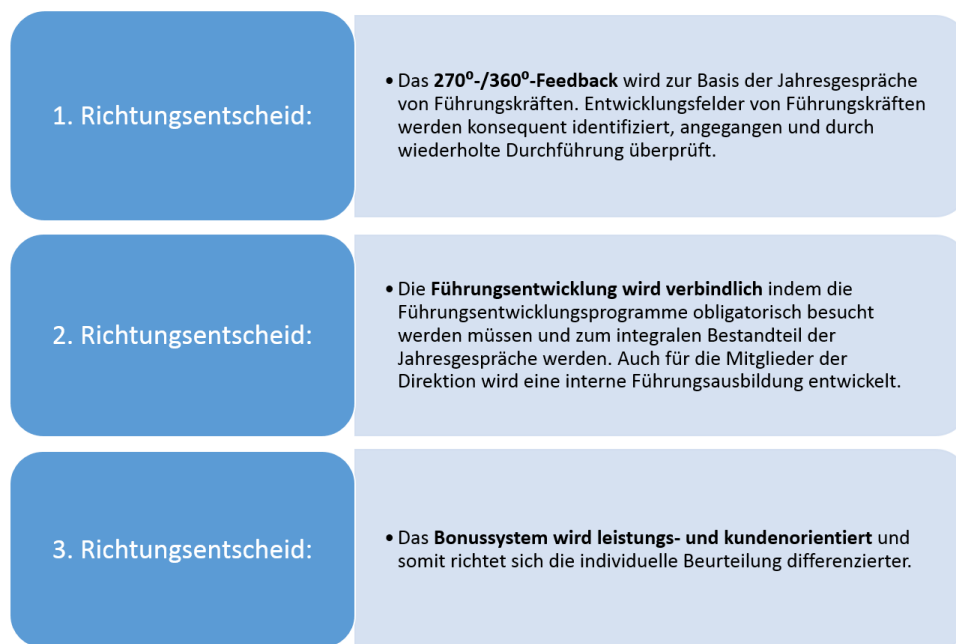


Abbildung 9: Richtungsentscheide (eigene Darstellung, Quelle CSS)

Als nächsten Schritt hat die Konzernleitung informiert, dass sie sich selber vertieft mit der Vertrauens- und Feedbackkultur auseinandersetzen wird. Die Mitglieder der Direktion wurden im März 2015 darüber orientiert und das Kompetenzmodell (siehe Abbildung 10) sowie das 270°-Feedback vorgestellt. Ein wertorientiertes Kompetenzmodell soll aus den bereits bekannten Stossrichtungen hergeleitet werden.

Von den Stossrichtungen und Werten zum Kompetenzmodell



Abbildung 10: Wertorientiertes Kompetenzmodell (Quelle CSS)

Das Kompetenzmodell als Basis der Personalführung und -entwicklung beginnt mit der Einstellung und Beförderung. Es fließt in die Personalbeurteilung bei den Jahresgesprächen ein und soll in den Mitarbeitendenbefragungen zum Führungsverhalten und dem 270°-Feedback zum Ausdruck kommen. Das 270°-Feedback startete mit den Mitgliedern der Konzernleitung. Es soll als Pilot mit ausgewählten Mitgliedern der Direktion als Führungsentwicklungsprozess ab Mai 2015 weiterverfolgt werden.

März – April 2015: Die allgemeine Mitarbeitendenbefragung 2015 hat einmal mehr eine unterschiedliche Wahrnehmung zwischen Stufe Mitarbeitenden und Mitgliedern der Direktion ergeben. Auf Ebene der Mitarbeitenden zeigt sich kaum eine Veränderung gegenüber dem Vorjahr. Hingegen resultierte bei der oberen Managementebene eine Verbesserung.

Juni 2015: Der Kader-Tag stand unter dem Motto „Gemeinsam. Besser. Machen“. Der Verwaltungsratspräsident hat die Kaderpersonen als „die Komponenten für die Weiterentwicklung der CSS“ bezeichnet. Der CEO hat das Thema weiter ausgeführt und appelliert an die Kadermitarbeitenden, Mut zu zeigen und vermehrt eigenständig zu handeln. Die CSS hat viel Potential und er wünscht schnelles und unbürokratisches Handeln. Er formuliert folgende Ziele aus den Stossrichtungen:

- Informationen über Abteilungen hinweg zu teilen
- Kolleginnen und Kollegen unterstützen sich gegenseitig
- auf Kooperation setzen zum Erreichen von Zielen
- Aufgaben und Entscheide sollen individuell und stufengerecht erledigt und vor allem entschieden werden
- Fehler werden verziehen, sofern Lehren daraus gezogen werden
- beim Beantworten von Anfragen wird die Dringlichkeit höher gewichtet als der Eingangszeitpunkt

Einige Wochen später ist das CSS-Mitarbeitenden-Magazin unter anderem mit einem Interview des Leiters Human Ressources unter dem Titel „Sind auf gutem Weg“ erschienen. Er nimmt zur Mitarbeitenden-Umfrage Stellung und hält fest, dass die Mitarbeitenden der CSS sehr gute Noten ausstellen. Jedoch wird die Bürokratie bemängelt. Die Beteiligung an der Umfrage war mit 87 Prozent sehr hoch. Dies ist auf eine gute Arbeitszufriedenheit zurück zu führen. Die Motivation hat sich verbessert und die Umfrage zeigt, dass die Mitarbeitenden mit der Strategie und Vision gut vertraut sind. Dennoch wirken diese Resultate noch nicht genügend auf die „Kundenzufriedenheit“. Dies ist drauf zurückzuführen, dass noch ungenügend bereichsübergreifend gearbeitet wird und die Entscheidungswege zu lang sind. Die Konzernleitung und Mitglieder der Direktion wollen mit gutem Vorbild voran gehen und planen ein Pilotprojekt. Es sollen bewusst konzernbereichsübergreifende Gespräche stattfinden. Auch will die CSS vermehrt Stages für Mitarbeitende in andere Bereiche anbieten.

6.3 Vorgehen und Massnahmen für eine erfolgreiche Unternehmenskultur

Unter 6.1 und 6.2 habe ich ausführlich beschrieben, weshalb sich die CSS heute sehr intensiv mit der Unternehmenskulturentwicklung beschäftigt. In diesem Kapitel analysiere ich das Vorgehen und die Massnahmen, ohne diese im Detail erneut zu erwähnen. Der Vergleich zwischen Theorie und Praxis erfolgt in Kapitel 7.

Bevor ich meine Arbeit begonnen habe, hatte ich die Gelegenheit, mit der für die Organisationsentwicklung Human Ressources (zukünftig nur noch HR genannt) zuständigen Person, ein Gespräch zu führen. Ich lasse hier die Erkenntnisse dieses Gesprächs einfließen. Zudem basieren die nachfolgenden Aussagen auf meinen Erfahrungen und den Rückmeldungen meines Teams und Umfeldes. Es handelt sich also nicht um eine Befragung oder um gezielte Interviews, sondern spiegelt vielmehr meine ganz persönliche Wahrnehmung.

In dieser Arbeit habe ich bereits erwähnt, dass aus meiner Sicht ein Wandel der Unternehmenskultur als Projekt lanciert werden sollte. Diese Überzeugung beruht darauf, dass mittels Projektplanung eine Verbindlichkeit erzeugt wird, die bei wichtigen Veränderungsprozessen notwendig ist. Die CSS hat sich gegen ein Projekt entschieden und setzt die Unternehmenskulturentwicklung als so genanntes Vorhaben um. Aus Sicht der Organisationsentwicklung HR resultieren folgende Vor- und Nachteile:

- Vorteile:
- weniger Bürokratie
 - Adhoc-Diskussionen und Entscheide sind möglich und erwünscht
- Nachteile:
- nicht immer genügend Verbindlichkeiten
 - Fortschritte werden nur schrittweise erzielt
 - es geht nur langsam vorwärts
 - viele Diskussionen bis verbindliche Massnahmen definiert werden können

Es ist mir bewusst, dass es schwierig ist, für ein solches Projekt ein konkretes Enddatum zu setzen. Terminierte Meilensteine oder eine etappenweise Übergabe in die Linienverantwortung wäre förderlich gewesen. Weil es sich um ein langfristig ausgerichtetes Projekt handeln würde, wäre eine gewisse Verbindlichkeit und ein definierter Zeitrahmen gewährleistet, was heute fehlt. Aufgrund der heutigen fehlenden Verbindlichkeit kommt die Umsetzung und Partizipation zur neuen Unternehmenskultur nur schleppend voran. Dies bestätigt auch die letzte Mitarbeitendenbefragung.

Das Prinzip der Kommunikation, Information und vor allem Partizipation erfolgte bisher immer Top-down. Wie unter 6.1 und 6.2 ausgeführt, erarbeiteten die Mitglieder der Direktion zusammen mit der Konzernleitung die Kriterien der Soll-Kultur. Die Mitarbeitenden wurden laufend darüber informiert, eine aktive Mitarbeit an der Entwicklung hat nicht stattgefunden. Die Umfrage zur Mitarbeitendenzufriedenheit und die Befragung zu den Führungspersonen haben einige Mitarbeitende überfordert und zu Irritationen geführt. Besonders die Befragung zu ihren Vorgesetzten konnten viele Mitarbeitende nicht richtig einordnen.

Als Messkriterien hat man in der ersten Etappe die Ergebnisse zur Erfüllung der Qualitätsstandards verwendet. Die telefonische Erreichbarkeit mit den definierten Standards hat das Controlling laufend überprüft und monatlich auf dem Intranet kommuniziert. Heute gehört die Erfüllung der Qualitätsstandards zum Tagesgeschäft und die Überprüfung obliegt den Führungskadern. Ich stelle in meinem Team fest, dass diese Massnahmen ganz selbstverständlich angewandt werden und heute zur gelebten Kultur zählen.

Als sehr wirkungsvoll erachte ich die regelmässigen und häufigen CEO-News. Die offene und transparente Information über sämtliche Aktivitäten und Massnahmen kann jederzeit von allen Mitarbeitenden auf dem Intranet eingesehen werden. Zudem finden Workshops und Trainings für Prozessleitende statt. Mitarbeitende profitieren zudem von neuen Schulungsmassnahmen, E-Learnings und Teamevents zu unterschiedlichen Themen rund um die „Kundenzufriedenheit“. Dazu gehören auch der Kader-Tag oder Infoveranstaltungen des Konzernbereichsleiters, die jeweils alle Mitarbeitenden zur Diskussion herausfordern.

Über das Intranet fordert der CEO nochmals zum gemeinsamen Dialog auf. Er stellt aufgrund der Mitarbeitendenbefragung folgende Handlungsfelder ins Zentrum:

- Abbau der zu langen Entscheidungswege
- keine Behinderung der Arbeit durch unnötige Bürokratie
- bessere Zusammenarbeit, auch über Konzernbereichsgrenzen hinweg

Diese Themen will die Konzernleitung in der Kulturentwicklung gezielt angehen. Es wird für alle Mitarbeitenden und Kaderpersonen aller Konzernbereiche und Hierarchiestufen ein gemeinsamer

freiwilliger Grossgruppenanlass organisiert. Mit neuen Vorschlägen und Massnahmen sollen die ob genannten Handlungsfelder gemeinsam analysiert und bearbeitet werden. Ich erwarte mir eine rege Beteiligung an diesem Anlass. Weil ich meine Masterarbeit per Mitte August 2015 beende, kann ich die Resultate daraus nicht mehr verwenden. Ich bin jedoch davon überzeugt, dass dies einen wichtigen Schritt für die Kulturentwicklung in der CSS bedeuten könnte.

7 Vergleich zwischen der Theorie und dem Praxisbeispiel

7.1 Von der Theorie zum Praxisbeispiel

In den Kapiteln 2 bis 5 habe ich mich mit den Themen Unternehmenskultur, Wandel, Change Management und Führung im Wandel theoretisch auseinandergesetzt und meine Interpretationen und Erfahrungen einfließen lassen. Nachfolgend vergleiche ich konkret das Praxisbeispiel CSS mit den erwähnten Theorien. Ich werde in der Reihenfolge der Kapitel die aus meiner Sicht relevantesten Aussagen und Theorien dem Praxisbeispiel CSS gegenüberstellen.

Unter Kapitel 2 wurde erwähnt, dass der Dreiklang Strategie, Struktur und Kultur immer gemeinsam berücksichtigt werden muss. Sei es um eine positive Unternehmenskultur zu etablieren oder einen Wandel erfolgreich umzusetzen. Je nach Blickwinkel erhalten wir eine andere Sicht und die Wirkung verändert sich. Somit hat jede Strukturänderung Einfluss auf die Kultur. Eine positiv oder negativ geprägte Unternehmenskultur hemmt oder fördert die strategische Entwicklung. Die Strategie beeinflusst die strukturelle Ausrichtung. Die CSS hat sehr viele Massnahmen zur Vision 2018 in die Wege geleitet. Alle Massnahmen sind sinnvoll und wichtig, jedoch wurde der kulturelle Aspekt beziehungsweise die Wirkung der Unternehmenskultur zu wenig beachtet. Beim Startschuss zur Vision 2018 hätten alle Faktoren des Dreiklangs zusammen analysiert und beachtet werden müssen. Die Zusammenhänge und Auswirkungen wurden in einzelnen Schritten erkannt und erarbeitet. Die Einsicht, dass sich die CSS in der Vergangenheit zu sehr mit der Rentabilität und der technologischen Entwicklung auseinander gesetzt hat, führte dazu, dass mit der Vision 2018 neu die Kundinnen und Kunden in den Hauptfokus gestellt werden. Im Sinne der „Kundenorientierung“ hat dieses Vorgehen dazu geführt, dass die Vision nicht in der gewünschten Zeitperiode erfüllt werden kann.

Diese Feststellung gilt auch für die bewusste und aktive Herangehensweise der Unternehmenskulturentwicklung. Insbesondere die Überforderung an Informationen hat dazu geführt, dass sich Teams in ihre Strukturen zurückgezogen haben und dadurch die Kulturentwicklung praktisch still stand. Wie sehr sich diese Verzögerung auswirkt, wird der Konkurrenzvergleich verdeutlichen. Im Hinblick auf die vielen Massnahmen die ich unter 6.1.2 bis 6.1.6 beschrieben habe, sehe ich die grosse Herausforderung darin, diese Massnahmen in der Linienverantwortung zu verbinden. Es gibt einige Widersprüche, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Führungskräfte, die es zu klären gilt. Wie zum Beispiel die Gewichtung der Ziele („Kundenzufriedenheit“ vor Rentabilität?) oder die Klärung der Kompetenzen (Linie vor Prozess?). Dabei sollten Fehlentscheide möglichst vermieden werden. Wenn Fehlentscheide vorkommen, müssen diese korrigiert und als Lerninstrumente verstanden werden. Mit der Zeit werden die Mitarbeitenden aufgrund ihrer Erfahrungen mutiger, selbständiger und routinierter. Es zeichnet sich mehr und mehr eine gute Feedback- und Fehlerkultur ab. Dennoch gilt es die Menge dieser Massnahmen, die teilweise parallel initiiert wurden, zu beachten, denn hier stelle ich eine Überforderung fest. Bei der Erfüllung ihres Tagesgeschäftes sind bereits viele Personen an ihrem persönlichen Limit angelangt.

Strukturelle Anpassungen laufen bei der CSS nebenher und werden häufig geändert. Jede strukturelle Anpassung ist eine Intervention und Irritation, welche die Kultur beeinflusst. Die Auswirkungen der stetigen strukturellen Anpassungen darf die CSS in diesem Zusammenhang nicht unterschätzen, insbesondere die Art und Weise, wie sie durchgesetzt werden können. Dazu gehören die Partizipation der Direktbetroffenen und die Kommunikation. Der Verlust von Know-how darf dabei nicht ausser Acht gelassen werden.

Die Kultur beeinflusst den Entwicklungsprozess der Organisation positiv, wie unter 2.1.2 beschrieben. Die CSS hat die Wirkung und den Einfluss der Unternehmenskultur erkannt und folgerichtig entsprechende Massnahmen eingeleitet. Für die Diagnosestellung der Ist-Kultur ist eine umfassende Analyse notwendig. Die CSS hat sich dafür entschieden, dies mittels einer Mitarbeitendenbefragung zu tun und erarbeitete die Soll-Kultur mit den Kadermitgliedern. Die Detailerarbeitung ist auf Direktionsebene erfolgt. Die Mitarbeitenden wurden dabei nicht einbezogen. Insbesondere sehe ich die Lücke im Befragungsinstrument. In der Theorie wird darauf hingewiesen, dass Befragungen alleine kein geeignetes Mittel darstellen. Eine Umfrage sollte immer mit einer persönlichen Befragung einhergehen, denn nur erzählte Geschichten spiegeln die gelebte Kultur. Um ein fundiertes Bild einer Ist-Kultur zu erhalten, sind Interviews auf allen Ebenen notwendig. Das wurde versäumt. Die CSS hat erkannt, dass eine gute Kultur zu einer Identifikation der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen führt. Deshalb ist eine direkte Einbindung der Mitarbeitenden in die Ausgestaltung der Massnahmen und Entscheidungen zwingend. Die schrittweise Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur kann durchaus eine Erfolgsgeschichte für die CSS werden. Mitarbeitende sollen mitbestimmen und ihre Meinung sagen können. Sie sollen Verantwortung übernehmen, was voraussetzt, dass Führungspersonen delegieren, fordern und fördern. In Arbeitsgruppen und Workshops soll unabhängig von Hierarchien gleichberechtigt gearbeitet werden können. Gerade die Erfahrung aller Mitarbeitenden soll einbezogen und genutzt werden. Die Personalentwicklung (inklusive Führungskräfteentwicklung) ist ein zentrales Element um die Unternehmenskultur positiv weiter zu entwickeln.

Menschen treffen ohne Reflektion immer die Wahl nach den zur Verfügung stehenden Mustern (siehe 2.4). Wir müssen deshalb im Fokus haben, was nicht gut läuft oder was wir optimieren können und wollen. Dies gilt vor allem für die gelebte Kultur. Wir müssen den Blick auf die informelle Kultur richten. Diese Aussage und die Erkenntnis sind entscheidend, um bei den Mitarbeitenden eine Kulturveränderung anzuregen. Im Tagesgeschäft sehe ich, dass wir uns noch in alten Mustern bewegen oder in diese zurückfallen. Meine Erkenntnis aus den Workshops zur Mitarbeitendenbefragung verdeutlicht, dass sich viele Mitarbeitende und Kaderpersonen zu wenig selbst reflektieren. Weder in Bezug auf ihr persönliches Verhalten noch im Hinblick auf die Teamdynamik und ihr Handeln in der täglichen Arbeit. Das Storytelling steht für die Art und Weise wie wir Kultur vermitteln können. Die CSS hat diesen Weg auch gewählt, indem sie konkrete Beispiele aus dem Tagesgeschäft von Mitarbeitenden publiziert. An der Kadertagung wurden reale Beispiele mit Kundinnen und Kunden präsentiert. Das Storytelling muss sich im Alltag durchsetzen, dann bringen wir den Stein ins Rollen. Unter 2.6 ist die Rede von Storymanagement. Damit ist gemeint, dass das persönliche Gespräch von grosser Bedeutung ist. Es reicht nicht, oft und immer wieder zu informieren. Informationen müssen persönlich überbracht werden und zum Diskurs anregen. So kann eine Feedback- und Konfliktkultur entstehen. Auch auf Ebene der Direktion lassen sich in der Praxis solche Massnahmen erkennen. So finden bei der CSS ein- bis zweimal pro Jahr Informationsveranstaltungen statt, die sich mehr und mehr zu einer interaktiven Veranstaltung entwickeln.

In 2.7 habe ich mich mit der Messung von Unternehmenskultur beschäftigt und festgestellt, dass solche Messungen sehr divergent sind. Die CSS führt seit Jahren, in mehr oder weniger regelmässigen Abständen, solche Befragungen durch. Bereits zum zweiten Mal auch als Umfrage und Beurteilung zu den direkten Führungspersonen. Die Praxis zeigt, dass die Ergebnisse solcher Befragungen sehr sorgfältig interpretiert und bearbeitet werden müssen. Gerade die aktuellen Ergebnisse haben mir vor Augen geführt, wie viele Emotionen darin enthalten sind und wie schwierig es ist, mit diesen gut umzugehen. Selbstverständlich wünscht sich jede Führungsperson, dass die Ergebnisse ihres Teams, insbesondere die Rückmeldungen an die eigene Person, möglichst positiv sind. Im Vergleich zu anderen Teams oder Bereichen möchte man sich abheben. Gelingt dies nicht oder sind die Bewertungen mittelmässig oder schlecht, steckt viel Konfliktpotential darin. Es gilt das Prinzip, keine Befragung ohne Antwort. Die CSS überlässt es den Führungspersonen, vor allem

dem oberen und mittleren Management, wie damit umzugehen ist. Man hat inzwischen obligatorische Führungsausbildungen lanciert, die zuerst als Pilot gestartet und später als Standardprogramme eingeführt werden sollen. Ich empfehle, dass insbesondere der Umgang mit den Führungsumfragen und den Mitarbeitendenbefragungen berücksichtigt werden soll. Führungspersonen müssen lernen mit dieser Art von Interventionen gut umzugehen. Sie müssen für sich und die Mitarbeitenden die richtigen Schlüsse ziehen und Handlungsoptionen ableiten. Die Themen „Führung im Wandel“ und „Kultur als Führungsaufgabe“ habe ich unter 5.1 und 2.6 erläutert. Das Praxisbeispiel zeigt gut auf, dass die Führungspersonen die Hauptrolle übernehmen müssen. Jede Führungskraft hat wiederum eine Vorgesetzte oder einen Vorgesetzten. Es gehört daher in die Verantwortung jeder Führungsperson, die Entwicklung, Förderung und Befähigung von Führungskompetenzen mit seinen unterstellten Personen regelmässig zu prüfen und angemessen zu beurteilen. Die CSS stellt einerseits sehr gute Hilfsmittel für Personal- und Entwicklungsgespräche zur Verfügung. Andererseits bietet sie seit Jahren für alle Führungsstufen individuelle Entwicklungsangebote an. Bisher hat es keine Vorgaben gegeben, die eine Führungsperson erfüllen musste. Die Umsetzung und Anwendung vorhandener Tools oder die Angebote für Weiterbildungen werden leider nur unverbindlich und situativ genutzt. Daraus ergibt sich, dass sich sehr unterschiedliche Führungskulturen entwickelt haben. Dies führt zu einer direkten Beeinflussung der Unternehmenskultur. Diese Unterschiede finden sich auch in einzelnen Konzernbereichen, Abteilungen und Ressorts wieder. Ich verurteile das nicht, stelle aber fest, dass sich daraus sehr unterschiedliche Subkulturen gebildet haben, die mehr oder weniger stark die Kultur prägen und beeinflussen. Die CSS hat dies erkannt und erarbeitet verbindliche Führungsentwicklungsprogramme.

Unter 2.6 lesen wir, dass es für einen Kulturwandel zuerst die Diagnosestellung, dann die Begründung zur Notwendigkeit und schliesslich den Start der Umsetzung bedarf. Einige dort genannte Punkte hat die CSS berücksichtigt. Dazu gehören die Diagnosestellung, die Beschreibung der Ist- und Soll-Kultur, die Identifikation der Treiber und Hebel, die Begründung von Sinn und Zweck, das Aufzeigen der Vision und das Festlegen der Veränderungsziele. Auch der letzte Punkt, einen Dialog zu starten, wird aktuell mit den Mitarbeitenden aufgegriffen. Aus meiner Sicht hat die CSS jedoch die klare Priorisierung der Massnahmen zu wenig berücksichtigt und dem Kulturwandel keinen konkreten Namen geben, was einer besseren Identifikation gedient hätte. Letzteres kann allenfalls am Grossgruppenanlass thematisiert werden. Durch fehlende Priorisierung resultiert meines Erachtens eine Überforderung vieler Mitarbeitenden.

Wenn es der CSS gelingt, dass Mitarbeitende und Kaderpersonen aller Hierarchiestufen in nutzbringenden Netzwerken zusammenarbeiten, wird es gelingen, die Unternehmenskultur in die richtige Richtung zu entwickeln. „Gemeinsam. Besser. Machen“ muss gelebt, verinnerlicht und als Nutzen und Bereicherung angesehen werden. Dann wird sich aus einer guten Mitarbeitendenzufriedenheit auch eine sehr gute „Kundenzufriedenheit“ entwickeln.

Unter 1.3 wird erwähnt, dass ich prüfen will, ob die von der CSS getroffenen Massnahmen geeignet sind, die gewünschte Soll-Kultur zu erreichen. Wenn ja, wird dabei auf Bekanntes gesetzt oder wagt die CSS neue Ansätze? Zum ersten Teil habe ich ausführlich Stellung genommen. Zum zweiten Teil halte ich fest, dass die CSS auf Massnahmen aus Literatur und Theorie setzt. Alle genannten Massnahmen habe ich in meiner Rechercharbeit wiedergefunden. Neue Ansätze konnte ich bisher nicht erkennen. Vielleicht resultieren aus dem Grossgruppenanlass einige neue, mutige Ansätze.

7.2 Persönliche Schlussfolgerung zum Praxisbeispiel

Dieses Fazit stellt meine persönliche Sicht auf das konkrete Praxisbeispiel der CSS dar. Unter Kapitel 8 werde ich das Gesamtthema betrachten. Ich konzentriere mich dabei auf meine Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Arbeitsalltag.

Als die Vision 2018 kommuniziert wurde, dachte ich mir, ist doch selbstverständlich, dass wir uns für eine gute Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden einsetzen. Ebenso sollte es selbstverständlich sein, dass wir abteilungs- und bereichsübergreifend zusammenarbeiten, vom Fachwissen und der Erfahrung anderer profitieren und uns somit ständig verbessern. Es hat einige Zeit gebraucht bis ich einen tieferen Einblick in die Massnahmen und Projekte gewinnen konnte. Erst dann ist mir bewusst geworden, wie dringend notwendig die neuen Ausrichtungen und die Vision 2018 sind. Dank meiner Führungsrolle, guter Vernetzung und meinem breiten Tätigkeitsfeld sah ich bald den notwendigen Handlungsbedarf. Vor allem im Umgang mit Veränderungen musste ich lernen, welche Chancen und welcher Nutzen daraus resultieren können. Zusätzliche Projekte oder Aufgaben beinhalten meist eine grosse Wissenserweiterung und Lerneffekte. Auch im Tagesgeschäft sehe ich, wie eng und stur sich gewisse Verhaltensweisen und Handlungsmuster bei den Menschen eingepreßt haben. Erst durch Widerstand und Konfliktsituationen habe ich erkannt, dass sich die Kultur entsprechend verändern muss, damit solche Verhaltensweisen und Muster aufgebrochen werden können. Somit bestätigt sich, dass die persönlichen Erlebnisse die Kultur ausmachen.

Meine Erfahrungen und mein Beitrag zur Unterstützung sind, dass ich als Führungsperson Verantwortung übernehme. Ich muss meine Vorbildfunktion erfüllen und stetig am Thema dranbleiben. Dank meiner MAS-Weiterbildung bin ich besonders sensibilisiert und reflektiere mich und mein Team regelmässig und stelle mich heute wieder viel bewusster dem Dialog. Auch auf meine Vorgesetzten gehe ich vermehrt zu, hole mir Informationen und stelle kritische Fragen. Dies gilt auch für meine Rolle als Prozessleiterin.

Mein Fazit zum Praxisbeispiel CSS ist, dass wir mit Umsicht und Wachsamkeit unsere Werte ganz bewusst leben müssen. Darüber sprechen und informieren ist gut. Aktives und bewusstes Vorleben ist der Schlüssel zum erfolgreichen Kulturwandel - in eine Kultur, die zum ständigen Wandel bereit ist. Die gezielte, obligatorische Führungsentwicklung ist entscheidend. Ebenso der Einbezug der Mitarbeitenden zur Umsetzung konkreter Massnahmen.

8 Zurück zur Fragestellung

8.1 Antworten auf die Fragestellungen

Wandel ist heute ständiger Begleiter und bedeutet Normalität. Muss sich dann eine Unternehmenskultur auch stetig verändern oder anpassen?

In der Literatur werden die Erfahrungen aus dem Tagesgeschäft bestätigt, Wandel ist heute tatsächlich Normalität. Der stetige Wandel bedeutet laufende, sich stetig fortsetzende Veränderungen. Die Unternehmenskultur ist der wichtigste Schlüsselfaktor, damit die Umsetzung der Veränderungsprozesse gelingt. Bereits die Diagnosestellung der Unternehmenskultur und die Fähigkeit, frühzeitig zu erkennen, welche Veränderungsprozesse auf die Unternehmung zukommen, sind Schlüsselemente. Das Unternehmen muss genügend Sensibilität und Achtsamkeit entwickeln, um zu erkennen, wie Kultur gelebt wird und wie sie in welcher Ausprägung auf die notwendigen Veränderungsprozesse wirkt. Die Kultur muss dann geändert oder angepasst werden, wenn sie behindert, verhindert oder blockiert. Weil Wandel heute Normalität bedeutet, könnte man zum Schluss gelangen, dass sich die Kultur analog dazu verändern muss. Wenn es gelingt, eine veränderungsaffine Kultur zu entwickeln, dann wird der stetige Wandel akzeptiert. Er wird von den Mitarbeitenden gemeinsam mitgetragen und als alltäglich wahrgenommen. Die entscheidende Erkenntnis ist, dass es nicht darum geht, dass sich die Unternehmenskultur analog dem Wandel ebenfalls stetig verändern oder sich anpassen muss. Es geht vielmehr darum, eine Kultur zu etablieren, die den stetigen Wandel im Alltag mitträgt. Dabei geht es in erster Linie um die gelebte Kultur und somit um die weichen Faktoren. Die gelebten Normen und Werte, vor allem die nicht sichtbaren Grundannahmen, sind verantwortlich dafür, wie Menschen Veränderungen meistern. Es gibt nicht die eine Kultur, die den Erfolg bringt. Die Arbeit ist nicht getan, wenn man die definierten Kulturziele erreicht hat. Denn die Entwicklung der Unternehmenskultur hört nie auf. Die Kultur entscheidet, ob und wie die Menschen am Wandel partizipieren. Deshalb darf Kultur nicht als selbstverständlich angesehen werden. Es ist eine permanente Managementaufgabe.

Verläuft ein Kulturwandel ebenso unbewusst wie teilweise die stetige Veränderung beziehungsweise was geschieht implizit und was explizit?

Der stetige Wandel verläuft unbewusst und bewusst. So verhält es sich auch mit dem Kulturwandel. Technologische Anpassungen, neue Produkte, Veränderungen von Arbeitsplätzen, Arbeitsstandorten beispielsweise, erfolgen ganz bewusst und sind sichtbare Werte. Diese sichtbaren Veränderungen gehen einher mit Wissenserweiterung und Lerneinheiten, Verschiebungen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Wissen kann nicht mehr nur durch Einzelpersonen zur Verfügung gestellt, sondern muss durch ein Kollektiv erarbeitet werden. Die Veränderungen sind teilweise sehr komplex und überfordern viele Menschen. Daher ist es wichtig, die Komplexität zu reduzieren. In der Literatur steht, dass die Überforderung dazu führt, dass sich die Menschen in die bestehenden Strukturen zurückziehen. Dies kann zu Stillstand führen. Zur Reduktion der Komplexität braucht es verlässliche Normen und Werte als Basis. Die Rahmenbedingungen und Spielregeln sind für alle klar, vertrauensbildend und fair. Die gelebten Werte, die ungeschriebenen Gesetze, prägen die Kultur. Es geht um das selbstverständliche Miteinander. Den angemessenen persönlichen Umgang, der zwar explizit auf Papier niedergeschrieben werden kann, aber implizit gelebt werden muss. Im stetigen Wandel ist es wichtig, dass Handlungen und Prozesse regelmässig hinterfragt und überprüft werden. Dies zeigt die Unerlässlichkeit der Selbstreflektion. Ansonsten bewegen wir uns nicht oder zu wenig. Die Erkenntnis, dass wir uns ohne Reflektion kaum verändern, zeigt auf, dass man sich ganz bewusst mit den Kulturfragen beschäftigen muss. Wir können uns nicht darauf verlassen, dass sich ein Kulturwandel von selbst positiv weiterentwickelt. Im Wissen darum, dass insbesondere die informelle Kultur prägt, muss ein Kulturwandel ganz bewusst begleitet und gesteuert werden.

Welche Faktoren der Unternehmenskultur sind entscheidend, damit die Mitarbeitenden diesen stetigen Wandel mittragen?

Der Mensch steht im Zentrum der Unternehmung. Die Unternehmenskultur ist die Summe der von Menschen gelebten Werte in der Organisation. Die Menschen brauchen ein gemeinsames Verständnis der Kultur, zumindest der Kernwerte. Der Mensch trägt den Wandel mit, wenn er selbst daran beteiligt ist. Die Mitgestaltung durch die Mitarbeitenden ist daher ein zentrales Element, damit sich diese auf den Wandel einlassen und konstruktiv mitarbeiten. Mit dem Storymanagement kann man bereits eine erste positive Partizipation ermöglichen. Dies beginnt bereits bei der Diagnosestellung. Im Gespräch begegnen wir den Mitarbeitenden mit Interesse und Wertschätzung. Wir nehmen ihre Meinung aktiv und persönlich wahr. Die Mitarbeitenden fühlen sich dann ernst genommen und sehen sich als Teil des Wandels. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass ein Kulturwandel erarbeitet und erlebt werden muss. Es braucht ganz konkrete Lernprozesse und Erfahrungen. Erkennt und erlebt der Mensch die Notwendigkeit und die Chancen daraus als positive Erfahrung, wird der stetige Wandel mitgetragen.

Gibt es eine Kultur, welche die Veränderungsbereitschaft besonders unterstützt?

Veränderungen, die mehrheitlich als positive Erlebnisse wahrgenommen werden, sind die Idealvoraussetzungen für eine lernfähige und veränderungsbereite Unternehmenskultur. Dazu braucht es eine Stabilität der Kernwerte. Mich überzeugen folgende Werte als Erfolgsfaktoren, die Steiger und Lippmann (2013) als Kulturressourcen definieren (S.158):

- Vertrauen
- Kooperation
- Konfliktbewältigung
- Lernfähigkeit
- Innovation

Diese habe ich in 2.3 entsprechend beschrieben. Dazu gehört eine Feedbackkultur, die kreative Ideen fördert. Eine konstruktive Streitkultur trägt zu Wissenstransfer und zu gemeinsamen Lösungen bei. Die Sinnvermittlung erfolgt auf allen Ebenen. Die Kommunikation ist transparent und offen. Es braucht die Erkenntnis und die Erfahrung, dass ein lernendes System die Menschen und somit die gesamte Organisation unterstützt. Entscheidend dabei ist, dass die weichen Faktoren im Vordergrund stehen. Das Management und vor allem die Führungsebenen müssen sich bewusst sein, dass diese Elemente der Kultur einen entscheidenden Schlüsselfaktor darstellen. Sie müssen das Kulturthema zum Führungsthema machen und sich bewusst darauf einlassen. Die grösste Herausforderung wird dabei sein, die ersten gemeinsamen positiven Erfolge auf breiter Ebene zu erzielen, so dass man mit Vertrauen und Engagement die weiteren Etappen angehen kann.

Welche Anforderungen stellt eine Veränderungskultur an die Führungspersonen?

Zu Beginn meiner Arbeit war ich eher der Meinung, dass ein Change-Management-Prozess generell zur heutigen Führungskompetenz gehört. Heute sehe ich das etwas differenzierter. Es gibt nach wie vor verschiedene Kompetenzen zur Bewältigung von Veränderungen. Einerseits die Kompetenz, den ständigen Wandel im Sinne von alltäglichen Veränderungsprozessen zu managen und andererseits die Kompetenz, ein ganz besonderes Change-Projekt zu führen. Dabei gehört Erstes ganz klar zur heutigen Führungskompetenz. Die Übergänge dieser Kompetenzen sind teilweise fließend. Die Veränderungskultur gehört zur Führungsaufgabe. Jede Führungsperson muss sich

bewusst sein, dass sie Vorbild ist und ständig beobachtet wird. Es braucht eine authentische, offene und ehrliche Kommunikation. Auch Führungspersonen müssen zu Fehlern, beziehungsweise zu Fehlentscheidungen, stehen und Lehren daraus ziehen. Der Umgang damit darf nicht verheimlicht werden. Es braucht Verständnis und eine Gesamtsicht für die aktuelle Situation sowie für die Zukunft. Zumindest die Sicht auf das Tagesgeschäft und auf die übergeordneten Ziele muss vorausschauend vorhanden sein. Die Fähigkeit, sich in einem komplexen Umfeld gut zu organisieren und den Überblick zu behalten, wird immer wichtiger. Dazu braucht es gute Beziehungen auf allen Ebenen und Netzwerkpflege. Führungspersonen können nicht mehr über alles Bescheid wissen. Sie müssen Informationen triagieren, priorisieren, Fachwissen einholen und Unterstützung geben und nehmen. Führung ist heute ein Zusammenspiel vieler Faktoren und nur mit Einbindung und Kompetenzverteilung auf die Mitarbeitenden möglich. Systemisches Denken und Handeln ist gefragt. Das Tagesgeschäft muss weiterlaufen. Dazu kommen weitere Führungsaufgaben wie Menschen befähigen und Know-how erweitern. Gute Ausdrucksweise und Kommunikation auf allen Ebenen ist wichtig. Sich Problemen stellen und Gespräche führen. Führung hat enormen Einfluss auf die Kultur. Es ist entscheidend, ob zur übergreifenden Zusammenarbeit angeregt, Wissensvermittlung angestrebt und gefordert wird. Der Anspruch und die Anforderungen an die Führungspersonen haben sich verändert. Dabei ist entscheidend, dass der Schlüsselfaktor Kultur im Mittelpunkt steht. Der stetige Wandel ist im Berufsalltag angekommen. Das Kulturthema, beziehungsweise der umsichtige Blick auf die weichen Faktoren der Kultur, also auf die gelebte Kultur, muss sich noch etablieren. Unternehmen müssen sich aktiv dafür einsetzen, dass die Führungspersonen das Verständnis und die Fähigkeiten im Umgang mit der Kultur entwickeln. Diese Herausforderung ist nicht zu unterschätzen. Solche Fähigkeiten können nicht von heute auf morgen antrainiert werden. Dieser Weg ist lang, beschwerlich und braucht viel Geduld.

8.2 Schlusswort

Unter 1.1 habe ich die Frage aufgeworfen, weshalb Veränderungen so schwer umsetzbar sind. Ich erinnere an die Erfolgsquote von 30 bis 40 Prozent. Was läuft schief, beziehungsweise welche Aspekte müssen besser laufen, um Veränderungen positiver gestalten zu können? Die Literatur sowie meine praktischen Erfahrungen zeigen auf, dass Veränderungsvorhaben immer noch zu sehr negativ behaftet sind. Dies weil Veränderungsprojekte oft von schlechten Geschichten begleitet sind. Das heisst, die Betroffenen erzählen aus der Erfahrung und aus dem Erlebten, was alles nicht gut lief und welche negativen Emotionen daraus entstanden sind. Erst wenn es uns gelingt, Veränderungen mit positiv Erlebtem zu verknüpfen, und zwar so, dass Erfolgsgeschichten erzählt werden, wird sich die Erfolgsquote erhöhen.

Weil die erzählten Geschichten, die Erlebnisse und Emotionen die Kultur prägen, ist es wichtig, dass das Management und die Führungskräfte die Unternehmenskultur zum Thema machen. Ebenso der Umgang mit dem Wandel. Die Führungskräfte müssen dazu befähigt werden, die Kulturthemen und Wandlungsprozesse in ihren Alltag zu integrieren. Dazu gehört auch die Fähigkeit mit der notwendigen Sensibilität die Mitarbeitenden auf diesen Weg mitzunehmen. Es braucht keine Kuschel- oder Wohlfühlprogramme, es braucht vielmehr eine Vertrauensbasis und eine transparente, offene Kommunikation, damit sich alle Beteiligten fair und anständig behandelt fühlen. Es muss uns gelingen, Veränderungsprozesse für die Mehrheit der Mitarbeitenden nutz- und gewinnbringend umzusetzen. Veränderungen müssen als Chance, Bereicherung und Weiterentwicklung angesehen werden. Dazu braucht es die Sensibilität für die Entscheidung, welche Veränderung tatsächlich sinnvoll und nutzbringend ist und weshalb. Wird eine Veränderung aus politischer und hierarchischer Sicht notwendig, ist dies ebenfalls transparent zu kommunizieren. Auch solche Entscheide sind zu akzeptieren.

Die Werkzeuge für den Führungsalltag, die im Change Management erfolgsversprechend sind, gehören somit in den Grundzügen zu jeder Führungsentwicklung. Führungspersonen aller Ebenen müssen mit den entsprechenden Kompetenzen und Fähigkeiten ausgestattet sein. Unter diesem Aspekt ist die Personalplanung und –entwicklung mitentscheidend.

Im Wissen darum, dass interne und externe Anforderungen nicht nur einem raschen Wandel unterliegen, sondern immer komplexer werden, braucht es die Einsicht zur Vereinfachung oder Reduktion der Komplexität. Dazu kommt, dass wir zur Erfüllung unserer Arbeit immer weniger Ressourcen zur Verfügung haben, teilweise auch aufgrund fehlenden Fachpersonals. Die Herausforderung an die Führungskräfte wird sein, die Prozesse, die Kommunikation und den Informationsfluss auf das Wesentliche zu beschränken. Es braucht Transparenz und Offenheit, diese darf aber nicht zur Überforderung führen.

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass in Prozessen des stetigen Wandels das Unternehmen den Überblick über das vorhandene Know-how verlieren kann. Dies geschieht bei vielen strukturellen Anpassungen. Dabei gehen neben wertvollem Fachwissen vielfach ganze Tätigkeitsfelder verloren. Gerade im Transfer von Fachwissen und Erfahrungswerten braucht es eine Kultur, die bereit zur Zusammenarbeit ist und den Nutzen von Netzwerken erkennt. Die Literatur spricht von organisationalem Lernen als lebensnotwendigen Erfolgsfaktor. Das kann nur gelingen, wenn man Grenzen ganz natürlich überwindet. Auch hier gilt, ich muss selber erfahren, wie sehr mir das Wissen und die Erfahrung der anderen hilft, mich weiterbringt und unterstützt. Erst dann werde ich selber an der Beziehungs- und Netzwerkpflge arbeiten.

Als Führungsperson bin ich mir bewusst, dass Führung in alle Richtungen funktionieren muss. Ich bin Teil jeder Veränderung und Veränderung beginnt bei mir selbst. Im Bewusstsein darum muss ich mir selber Zeit für die Veränderung nehmen. Ich muss ein Bewusstsein für die Gesamtsicht schaffen. Dazu gehört insbesondere die Wirkung der Kultur. Ich muss mir jederzeit bewusst sein, dass ich mich in einer Schlüsselrolle befinde. Ich lasse Emotionen und Intuitionen zu, beziehungsweise setze sie gezielt ein. Führung wird nie perfekt gelingen, Fehler sind erlaubt und Rückschläge ganz normal. Ich bin ein Mensch und versuche meine Arbeit im Wissen um alle diese Faktoren so gut wie möglich zu erledigen. Dann kann die Herausforderung Führung im Wandel gut gelingen. Ohne Kultur geht nichts!

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bormann, Hans-Werner (2013). Mega-Trends im Change Management. *OrganisationsEntwicklung* Nr. 1, 92.
- Capgemini Consulting (2012). Change Management Studie 2012. Digitale Revolution: Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Gefunden unter https://www.ch.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf
- Capgemini Consulting (2015). *Change Management Studie 2015. Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können*. Gefunden unter https://www.ch.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/change-management-studie-2015_3_1.pdf
- Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (2014). *Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten* (13. Aufl). Frankfurt am Main: Campus Verlag. ISBN 978-3-593-50047-8.
- Freimuth, Joachim & Harms, Martina (2014). Klassiker der Organisationsforschung (14), Rosabeth Moss Kanter. *OrganisationsEntwicklung* Nr. 4, 79 – 83.
- Fröhlich, Caspar (2014). Was versteht man unter Change Management? *OrganisationsEntwicklung* Nr. 4, 69 – 72.
- Fröse, Marlies W., Kaudela-Baum, Stephanie & Dievernich, Frank E. P. (Hrsg.). (2015). *Emotion und Intuition in Führung und Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-658-07796-9.
- Gerkhardt, Marit & Frey, Dieter (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. *OrganisationsEntwicklung* Nr. 4, 48 – 59.
- Groth, Alexander (2013). *Führungstark im Wandel. Change Leadership für das mittlere Management* (2. Aufl.). Gefunden unter http://www.alexander-groth.de/uploads/media/Leseprobe_Fuehrungstark_im_Wandel.pdf
- Homma, Norbert & Bauschke, Rafael (2010). *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools*. Wiesbaden: Gabler/Springer Fachmedien. ISBN 978-3-8349-1546-7.
- Homma, Norbert, Bauschke, Rafael & Hofmann, Laila Maija (2014). *Einführung Unternehmenskultur - Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-658-02411-6.
- Institut für Versicherungswirtschaft. Universität St. Gallen (2015). *Assekuranz 2015 – Eine Standortbestimmung - Neue Koordinaten im deutschsprachigen Versicherungsmarkt*. Gefunden unter http://www.ivw.unisg.ch/Projekte/~media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/IVW/Studien/Assekuranz_2015_Studie_de.ashx
- Krüger, Wilfried & Bach, Norbert (Hrsg.). (2014). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-8349-4717-8.
- Lauer, Thomas (2014). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. (2. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer Verlag. ISBN 978-3-662-43737-7.

- Loebbert, Michael (2008). *The Art of Change - Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien (Nachdruck 2015). ISBN 978-3-658-07778-5.
- Loebbert, Michael (2015). *Kultur entscheidet. Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Nachdruck 2015). ISBN 978-3-658-07776-1.
- Philippeit, Tanja (2009). Stuck in the Middle. Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen. *OrganisationsEntwicklung* Nr. 2, 21 – 31.
- Pittrof, Matthias (2011). *Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions*. Wiesbaden: Gabler/Springer Fachmedien. ISBN 978-3-8349-2853-5.
- Steiger, Thomas & Lippmann, Eric (Hrsg.). (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer Verlag. ISBN 978-3-642-34357-5.
- Thommen, Jean Paul (2012). *Betriebswirtschaftslehre* (8. Aufl.). Zürich: Versus Verlag. ISBN 978-3-03909-055-6.
- Werther, Simon & Jacobs, Christian (2014). Organisationsentwicklung – Freude am Change. Brodbeck, Felix C., Kirchler, Erich & Woschée, Ralph (Hrsg.), *Die Wirtschaftspsychologie*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. ISBN 978-3-642-55442-1.
- Wien, Andreas & Franzke, Normen (2014). *Unternehmenskultur – Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*. Wiesbaden, Springer Fachmedien. ISBN 978-3-658-05993-4.
- Zimmermann, Gabriele (Hrsg.). (2015). *Change Management in Versicherungsunternehmen - Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-658-05974-3.

Anhänge

Anhang 1: Das 3-W-Modell

Anhang 2: Erläuterung Begrifflichkeiten: Unternehmenstransformation, Organisationsentwicklung und Change Management

Anhang 3: CSS-Unterlagen (nur in elektronischer Version vorhanden)

Anhang 1

Das 3-W-Modell

Unter 3.4 habe ich das 3W-Modell erwähnt, als Bezugsrahmen für die Bedeutung des Wandels als Normalfall oder des Wandels als Kompetenz im organisationalen Wandel mit zeitlicher Befristung. Krüger und Bach (2014) brauchen dieses Modell ebenfalls als Rahmenkonzept und Architekturmodell für Problemfelder und Lösungsansätze im Wandel (S.1). Deshalb gehe ich noch etwas tiefer darauf ein. Als Kompetenz des Wandels stehen die Begriffe: **Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit**. Krüger und Bach (2014) befassen sich zwar mit der strategischen Erneuerung und wollen gerade nicht auf alltägliche Veränderungen und Projekte eingehen, dennoch verwende ich das Modell unter dem Aspekt der Klärung der Begrifflichkeiten, die in jedem Wandlungsprozess von Bedeutung sind. Zudem verwenden sie das Modell explizit zur Begründung der Abgrenzung dieser Wandlungsprozesse (ebd.). In meiner Arbeit sind die Begriffe bereits schon mehrmals genannt und berücksichtigt. Die nachfolgenden Ausführungen sollen daher eine kurze Übersicht geben und deren wichtige Bedeutung untermauern.

Wandlungsbedarf: Als Dreh- und Angelpunkt jeder Veränderung sehen Krüger und Bach (2014) die Bewältigung des sachlich notwendigen Wandlungsbedarfs. Nebst dem rechtzeitigen Erkennen und Initiieren einer Veränderung geht es in erster Linie darum, die unterschiedlichen Interessen, Machtpositionen, Stakeholder und Auswirkungen zu berücksichtigen und in Bezug auf die Lösungsorientierung gegeneinander abzuwägen. Somit beginnt jeder Wandel mit der Notwendigkeit der Veränderung. Das bedeutet, die sachlich notwendige Veränderung muss geklärt sein. Die in- und externen Auswirkungen sind analysiert und berücksichtigt. „Nur ein erkannter und anerkannter Wandlungsbedarf führt zu Veränderungsprozessen“ (S.14).

Wandlungsbereitschaft: Damit Menschen einen Wandel unterstützen, braucht es nebst der Erkenntnis zum Bedarf und zur Akzeptanz, auch die Erkenntnis, dass der Wandel für die Unternehmung notwendig ist. Dies gilt vor allem für die Motivationsfähigkeit. Es ist schwierig, den Wandlungsbedarf für bevorstehende Veränderungen voraus zu sehen und daraus eine Motivation herzuleiten. Es war ja bisher alles gut so wie es war, weshalb soll es jetzt geändert werden? Mit Neugierde wecken, Anreize schaffen oder mit positiven Rahmenbedingungen kann die Bereitschaft zur Veränderung gefördert werden. Eine Unternehmenskultur, die Veränderungsbereitschaft positiv beeinflusst, kann als Basis dienen. Wenn Veränderung alltäglich wird, geht es um gelebte Kultur. Die Werterhaltung und der Umgang basieren auf einer stetigen Wandlungsbereitschaft, die akzeptiert und getragen wird. Krüger und Bach (2014), nennen dies „Einstellungsakzeptanz“. Die Neigung, am Wandel aktiv mitzuwirken, nennen sie „Verhaltensakzeptanz“. Als Grundsatz gilt für Krüger und Bach (2014) „Entscheidend ist aber die gelebte Kultur“ (S.19).

Wandlungsfähigkeit: Wie schon mehrfach erwähnt, besteht grosse Übereinstimmung darüber, dass heute nur noch wandlungsfähige Unternehmen nachhaltig erfolgreich sind. Auch Krüger und Bach (2014) sind überzeugt, dass Zukunftsfähigkeit auf Wandlungsfähigkeit basiert. Die Wandlungsfähigkeit steht für die Befähigung der Mitarbeitenden beziehungsweise der Organisationseinheiten oder des gesamten Unternehmens, Wandlungsprozesse erfolgreich durchzuführen. Als Basis gilt das Wissen und Können aller Betroffenen als Einzelpersonen aber auch im Kollektiv. Es geht auch hier wieder um die systemische Befähigung unter Berücksichtigung von Strategie, Organisation, Systemen, Produkten und insbesondere der Unternehmenskultur (S.20).

Wie Eingangs erwähnt, soll das 3-W-Modell den Bezugsrahmen zur Umsetzung von Wandel liefern. Im Alltag muss das Tagesgeschäft betrieben und gleichzeitig der Wandel angegangen werden. Die drei W's gehören daher zum Tagesgeschäft und bilden die Basis für eine veränderungsaffine Kultur.

Anhang 2

Erläuterung Begrifflichkeiten: Unternehmenstransformation, Organisationsentwicklung und Change Management

Nach Doppler und Lauterburg (2014) hat der Begriff Change Management die Bezeichnung Organisationsentwicklung inzwischen verdrängt (S.96). Zum besseren Verständnis habe ich die Sicht auf die Begrifflichkeiten etwas vertieft. Ich orientiere mich an Doppler und Lauterburg und konzentriere mich auf die Bezeichnungen in der Reihenfolge des Zeitfaktors (S.99–100).

Langfristige Methode - Unternehmenstransformation: Die Unternehmenstransformation steht für eine langfristige und ganzheitliche Neuausrichtung eines Unternehmens. Dies kann eine neue Marktpositionierung mit Strukturanpassungen oder eine Neuausrichtung der Unternehmenskultur sein.

Mittel- und längerfristige Methode – Organisationsentwicklung: Die Organisationsentwicklung steht für geplanten Wandel und setzt ein ganzheitliches Organisationsverständnis voraus. Das bedeutet, dass sowohl weiche Faktoren wie Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit als auch harte Faktoren wie Strukturen und Finanzen, berücksichtigt werden. Es geht um bewusst gesteuerte Veränderungsprozesse, die Mitarbeitende einbeziehen und konstruktiv mit Widerständen und Konflikten umgehen. Organisationsentwicklung setzt somit auf Partizipation. Zur Organisationsentwicklung gehören Coaching und Befähigung der Mitarbeitenden. Es geht grundsätzlich um die gesamte Organisation und das Gesamtsystem.

Kurz- und mittelfristige Methode – Change Management: Das Change Management wird als Sammelbegriff für Veränderungen in Organisationen verwendet und soll keine Veränderungsstrategie beschreiben. Change Management kann eine Umstrukturierung sein, eine Auslagerung oder eine Prozessoptimierung, um nur einige Beispiele zu nennen. Oft geschieht Change Management unter Zeitdruck.

Anhang 3

CSS-Unterlagen

Ich habe hier nur eine ausgewählte Anzahl an CSS-Dokumenten ergänzt und werde diese aufgrund der Vertraulichkeit auch nur in der elektronischen Version zur Verfügung stellen.

Bestätigung Selbsterarbeitung¹

Ich/wir versichere/versichern, dass ich/wir den vorliegenden Leistungsnachweis selbständig erarbeitet habe/n und dass dabei keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet wurden.

Ort, Datum:

Ennetbürgen, 15.9.15

Unterschrift/en:



.....

.....

.....

¹ Gemäss aktuellem Merkblatt „Plagiate werden geahndet“, gültig für Studierende und Mitarbeitende der Hochschule Luzern

Unsere Vision 2018



Worum geht es?

2018 wollen wir bei der Kundenzufriedenheit die Besten unserer Branche sein. Dafür stellen wir unsere Kundinnen und Kunden konsequent in den Mittelpunkt. Gleichzeitig behalten wir unsere Rentabilität im Auge. Denn wir wollen als wirtschaftlich gesundes Unternehmen auch langfristig für unsere Kunden da sein und für sie Mehrwert schaffen.

Jeder von uns muss dabei mit anpacken. Diese Einstellung spiegelt sich in unserem Leitsatz, der uns in den nächsten Jahren begleiten soll:

**Gemeinsam.
Besser.
Machen.**

Kontakt: georg.portmann@css.ch

Unsere Ziele

Zufriedene Kunden

Die Erwartungen unserer Kunden wollen wir nicht nur erfüllen, sondern übertreffen – mit guten Produkten, marktfähigen Prämien und erstklassigem Service. Der Kunde steht im Mittelpunkt. Das gilt vor allem für unsere Versicherten, aber auch für unsere internen Kunden.

Gesundes Wachstum

Wir wollen nicht nur an Grösse gewinnen, sondern vor allem an Klasse. Wachsen wollen wir dort, wo wir Mehrwert für uns und unsere Kunden schaffen. Unsere Rentabilität behalten wir dabei stets im Auge. Deshalb gilt: wachsen ja, aber nicht um jeden Preis.

Unsere Treiber

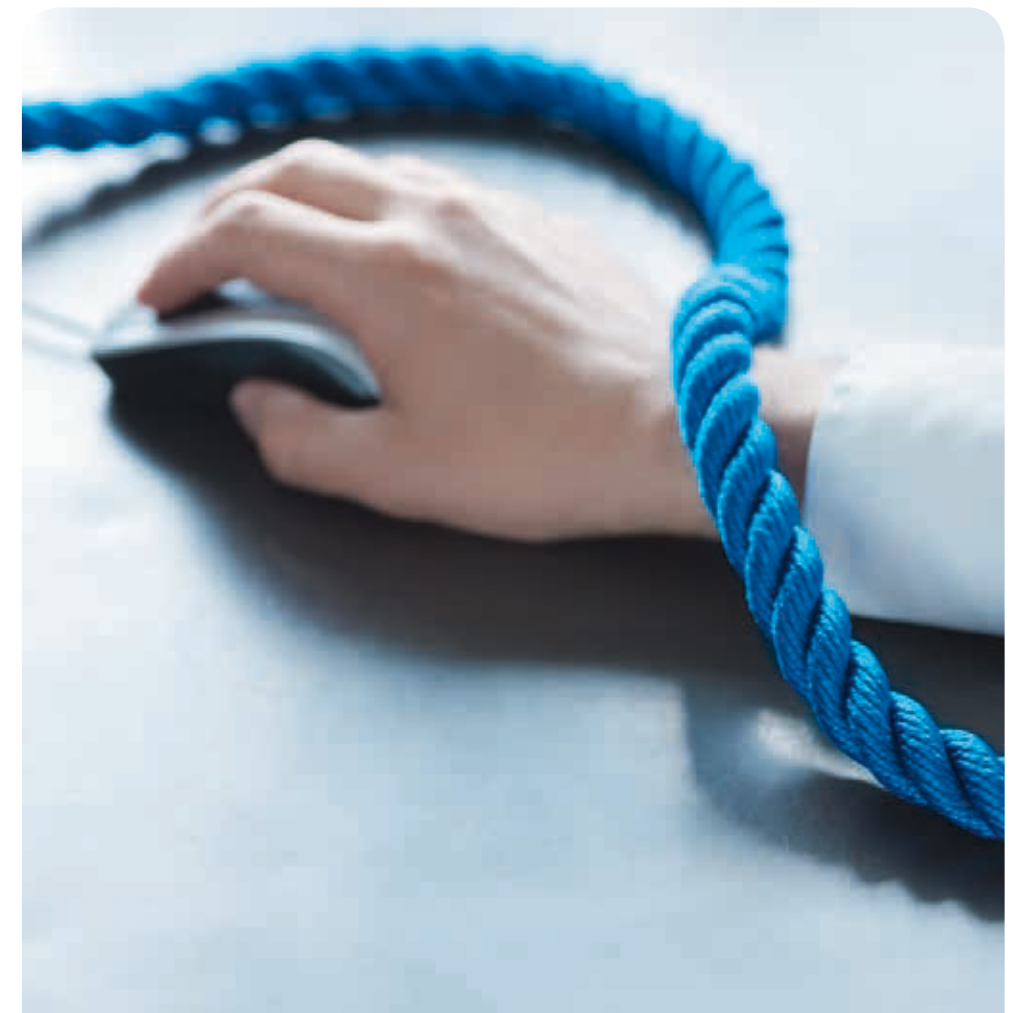
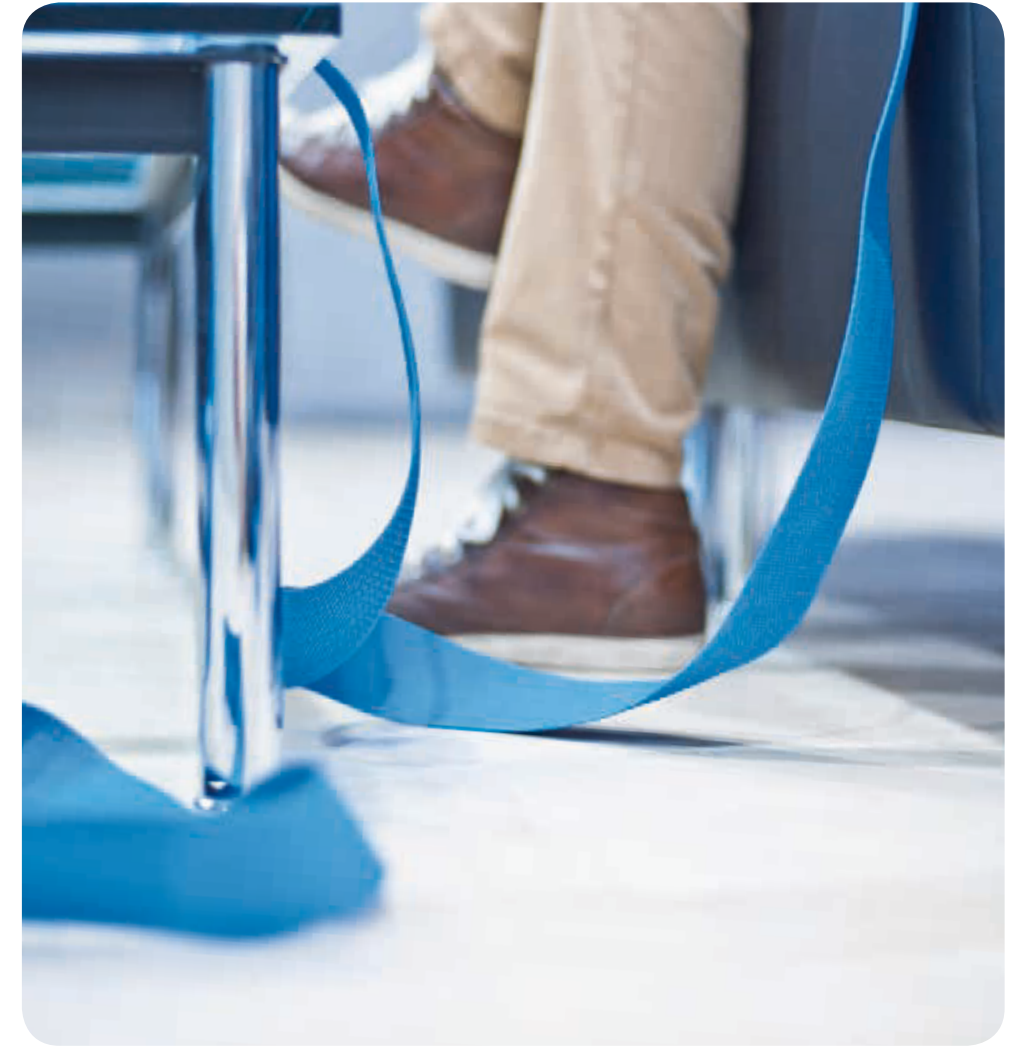
Durchgängige Prozesse

Jeder von uns hat seine Aufgabe. Doch am Ende zählt, was wir als Unternehmen dem Kunden bieten. Deshalb ziehen wir alle an einem Strang in dieselbe Richtung. Wir orientieren unser Denken und Handeln an Prozessen. Denn wir sind ein starkes Unternehmen.

Gelebte Werte

Wir haben schon vieles erreicht. An diese Erfolge wollen wir anknüpfen. Deshalb besinnen wir uns auf unsere Werte: kundenorientiert, leistungsorientiert und offen für Neues. Jetzt gilt es, diese gemeinsam konsequent in unserer täglichen Arbeit umzusetzen.

Unsere Vision 2018



Gemeinsam. Besser. Machen.



Vision 2018 und Strategie 2013 bis 2015

Das steckt dahinter

Mitarbeitertag

Die schönsten Szenen

So feiert die CSS

Aus der ganzen Schweiz sind am 15. Juni 2012 rund 2100 Mitarbeitende nach Luzern gekommen, um zu erfahren, wie sich die CSS in den nächsten sechs Jahren entwickeln soll. Neben der Vision stand vor allem auch der Spass im Vordergrund. Das Konzept ging auf – dafür sorgten nicht zuletzt bekannte Künstler von Starbugs über Massimo Rocchi und die Disco Kings bis hin zu Seven. Ein echter Renner war am Mitarbeitertag auch das mobile Fotostudio. Mehr als 1200 Bilder wurden hier den ganzen Tag über geschossen.

Wer ist auf dem Titelfoto?

Schon vor dem Mitarbeitertag haben sich neben der Konzernleitung auch zwei weitere Mitarbeitende fürs Fotoshooting mit dem blauen Band beschäftigt. Fürs Titelbild haben **Nicole Brunner**, Sachbearbeiterin Leistungen, und **Yasin Kurtulus**, Agenturleiter Luzern, mit CEO **Georg Portmann** an einem Strang gezogen.





Für die Vision legen sich die Mitglieder der Konzernleitung ins Zeug:
Philomena Colatrella, Peter Bachmann, Jean-Pierre Vogt,
Georg Portmann, Franz Kappeler, Volker Schmidt, Alain Flückiger
und Jean-Marc Schnider.

Bild: Heinz Dahinden





«Wir wollen es mit Ihnen gemeinsam besser machen»

Damit die CSS ihre Ziele erreicht, müssen alle an einem Strang ziehen. Die Konzernleitung nimmt sich da nicht aus und will mit gutem Beispiel vorangehen. Dem «Barometer» haben die KL-Mitglieder verraten, was das für die einzelnen Konzernbereiche bedeutet.

«Wir wollen, dass unsere Kunden uns lieben»

Mit der Vision 2018 wird sich bei der CSS einiges ändern. CEO Georg Portmann erklärt, warum unsere Dienstleistungsbereitschaft entscheidend für den Erfolg ist – und macht deutlich, dass sich auch die Konzernleitung verbessern wird.

Georg Portmann, am Mitarbeitertag haben wir viel von einem nötigen Kulturwandel und neuen Qualitätsstandards gehört – wo bleibt da der Spass an der Arbeit?

Ganz ehrlich: Die Vision fordert vor allem in der Anfangszeit Schwerstarbeit von jedem Einzelnen von uns. Aber die Freude kommt automatisch mit den ersten Erfolgen. Irgendwann können wir mit Stolz sagen: Wir bieten den besten Kundenservice an. Das macht Spass!

Die Vision 2012 war überaus ehrgeizig: Wir wollten der grösste Grundversicherer der Schweiz werden. Dagegen erscheint die Vision 2018 fast ein wenig zaghaft. Ist sie das?

Auf den ersten Blick ist sie vielleicht etwas weniger «sexy». Aber was dahintersteckt, hat es in sich. Denn wir wollen zwar weiterwachsen, aber nicht mehr um jeden Preis. Das Ziel heisst nachhaltig profitables Wachstum. Dafür müssen wir auf dem Markt deutlich attraktiver werden. Weil wir das nicht allein durch den Prämienindex erreichen können,

müssen wir an der Kundenzufriedenheit arbeiten. Wir wollen der Benchmark in Sachen Kundenzufriedenheit sein. Wir wollen, dass unsere Kunden uns lieben. Das ist ein sehr ehrgeiziges Ziel, ein Ziel, das wir nur gemeinsam erreichen können. Das ist auch das Besondere an der Vision 2018: Es ist eine Vision zum Mitmachen.

Inwiefern?

Auf dem bisherigen Weg an die Spitze hatten wir pro Strategieperiode die Übernahme einer grösseren Krankenversicherung ge-

plant. Daran waren neben dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung nur sehr wenige Mitarbeitende direkt beteiligt. Die Vision 2018 fordert jeden Einzelnen, alle haben einen klaren Auftrag und wissen, dass sie einen wichtigen Beitrag leisten müssen.

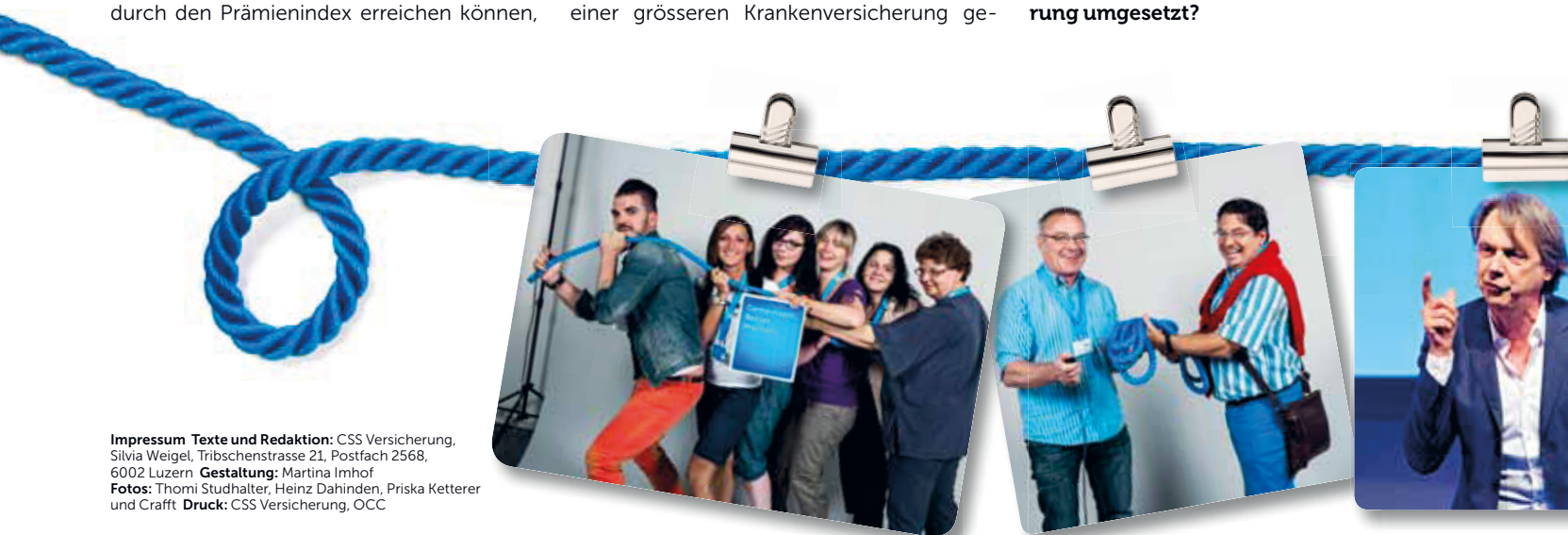
Wie lautet der Auftrag?

Wir müssen den Kunden in den Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns rücken. Und zwar nicht nur die externen Kunden, sondern auch die internen. Die Frage darf nicht sein: Wie kann ich meinen Job möglichst schnell und einfach erledigen? Sie muss lauten: Wie kann ich ihn besonders gut erledigen? Wir müssen eine Servicekultur schaffen, damit sich unsere Kunden bei uns wohlfühlen. Die erste wichtige Etappe auf diesem Weg ist die Umsetzung der Qualitätsstandards, viele weitere werden folgen.

Haben Sie persönlich die Qualitätsstandards bereits vor der definitiven Einführung umgesetzt?



Georg Portmann



Nein. Aber ich tue es jetzt und lasse mich an diesen Vorgaben messen, wie sich jeder andere im Unternehmen auch an ihnen messen lassen muss. Die ganze Konzernleitung will den Paradigmenwechsel, also müssen wir auch mit gutem Beispiel vorangehen.

Heisst das, dass die Umsetzung der Qualitätsstandards nicht nur bei den Mitarbeitenden, sondern auch bei den Mitgliedern der Direktion und der Konzernleitung überprüft wird?

(lacht) Die Regeln gelten für alle, also können auch alle kontrolliert werden. Die Konzernleitung bekennt sich zu den Werten, auf denen die Qualitätsstandards und auch die Vision aufgebaut sind.

Diese Werte waren alle schon Teil der Vision 2012. Wie konnte es passieren, dass wir sie vergessen haben?

Wir haben sie nicht vergessen. Aber sie sind für zu lange Zeit in den Hintergrund gerückt, weil wir in einer ersten Phase sehr stark auf Wachstum konzentriert und mit dem IT-Systemwechsel absorbiert waren. In einer späteren Phase mussten wir uns auf die Rentabilität konzentrieren. Wir haben erkannt, dass wir diesen Bereich nicht länger vernachlässigen können, und rücken unsere Werte mit der neuen Vision in den Mittelpunkt. Mein Team, die Kommunikationsabteilung, wird übrigens mit gutem Beispiel vorangehen und einen mustergültigen Service anbieten. Wer künftig Bandenwerbungen, Inserate oder Branding-Material bestellen will, kann dies zum Beispiel ganz unbürokratisch tun. Unseren Service können interne Kunden bequem

und schnell per Telefon bestellen. Die entsprechenden Angebote und Zuständigkeiten werden im neuen Intranet aufgelistet.

Wir wollen es gemeinsam besser machen und dazu auch das «Silodenken» aufbrechen. Ist das überhaupt möglich, solange es die «Silos» – sprich die Konzernbereiche – gibt?

Ja. Auf eine tiefgreifende Reorganisation verzichten wir zu diesem Zeitpunkt bewusst, weil wir den Fokus so wiederum vom Kunden auf uns selbst lenken würden. Stattdessen haben wir neu Prozessverantwortliche definiert, die für die konzernübergreifenden

«Der Kunde interessiert sich nicht für Konzernbereiche, sondern für umfassende Lösungen.»

Abläufe zuständig sind. Aber damit ist es nicht getan. Jeder Mitarbeitende muss seinen Horizont erweitern und den Blick über die eigene Abteilung und den eigenen Konzernbereich hinaus richten. Indem wir die Kundenperspektive einnehmen, brechen wir auch das Konzernbereichsdenken auf, denn der Kunde interessiert sich nicht für Konzernbereiche, sondern für umfassende Lösungen.

Ein wichtiger Teil unserer neuen Strategie ist die dritte Säule. Neben der OKP und der Krankenzusatzversicherung wollen wir im Bereich der Lebens- und Sachversicherung wachsen. Besteht nicht die Gefahr,

dass wir unser Kerngeschäft dadurch vernachlässigen?

Nein, denn es werden keine Ressourcen vom Kerngeschäft abgezogen. Wir können Synergien nutzen und wo nötig neue Ressourcen aufbauen. Die Erweiterung in diesem Bereich ist folgerichtig, denn bereits jetzt haben wir entsprechende Angebote. Hier gibt es ein grosses Entwicklungspotenzial, das wir ausnutzen können. Je mehr Produkte ein Kunde an einem Ort bezieht, desto grösser ist die Treue zum Unternehmen – das beweist die Marktforschung.

Am Mitarbeitertag haben Sie die Vision vorgestellt und konnten die ersten Reaktionen beobachten – sind Sie zufrieden?

Ja, sehr. Es war ein toller Anlass und die Mitarbeitenden haben die Vision und Strategie sehr positiv aufgenommen. Ich denke, die Botschaft ist angekommen.

Wir haben uns viel vorgenommen. Können wir unsere Ziele erreichen?

Davon bin ich überzeugt. Wir werden es gemeinsam besser machen. 2018 werden unsere Kunden rundum glücklich mit uns sein, an unserer Servicekultur werden sich andere Unternehmen ein Beispiel nehmen. Und ich kann mit einem guten Gefühl in Rente gehen...



Viele Aufgaben – ein Ziel

«Die Versicherten müssen uns verstehen»



Wir stehen in ständigem Kontakt zu den Versicherten und bearbeiten 13,5 Millionen Rechnungen, 1,8 Millionen Anrufe und 40 000 Beschwerden pro Jahr. Bei all diesen Kontakten müssen wir in einer Sprache kommunizieren, die unsere Kunden verstehen. In der Vergangenheit haben wir uns oft zu kompliziert ausgedrückt. Hier gibt es noch viel Optimierungspotenzial, das wir nutzen müssen. Denn die Kundenzufriedenheit können wir nicht steigern, indem wir alles unkontrolliert bezahlen. Die Prämien würden dadurch sprunghaft ansteigen. Wir müssen aber dafür sorgen, dass die Kunden unsere Entscheidungen nachvollziehen können. Wir müssen alle Anfragen und Anliegen unserer Kunden professionell und schnell behandeln.

Alain Flückiger, Leiter Konzernbereich Leistungen

«Der Wandel muss in den Köpfen beginnen»



Ich arbeite seit 22 Jahren im Krankenversicherungsgeschäft, zuerst bei der Helsana und seit elf Jahren bei der CSS. Ich habe bereits vier Sanierungen sowie drei Fusionen erlebt und mitgestaltet, aber der Ansatz einer so umfassenden Qualitätsstrategie ist neu für mich. Der Wandel hin zur Servicekultur muss in den Köpfen beginnen. Ich freue mich auf diese Herausforderung. Besonders beim In- und Exkasso, wo direkter Kundenkontakt besteht, werden wir die Prozesse optimieren. Verbesserungspotenzial gibt es aber in allen Abteilungen meines Konzernbereichs, auch in der internen Zusammenarbeit. Ich werde meinen Teil dazu beitragen.

Franz Kappeler, Leiter Konzernbereich Finanzen

«Frühzeitig und eng zusammenarbeiten»



Wir schaffen die Basis für Veränderungen in den Kernprozessen. Für künftige Weiterentwicklungen müssen wir die Weichen so stellen, dass eine möglichst frühzeitige und enge Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen gewährleistet ist. Eine Projektgruppe arbeitet bis Ende August 2012 konkrete Massnahmen aus, um die Kommunikation zwischen IT und Fach zu verbessern. Der zweite wichtige Beitrag des Konzernbereichs I ist die Bereitstellung der produktiven Systeme. Diese müssen möglichst ohne Ausfälle zur Verfügung stehen. Denn ohne Zugriff auf die Systeme können wir keinen optimalen Kundenservice bieten.

Peter Bachmann, Konzernbereichsleiter Informatik



«Proaktiv auf die Kunden zugehen»



Im Vertrieb müssen wir in Zukunft noch proaktiver auf unsere bestehenden wie auch auf potenzielle Privat- und Unternehmenskunden zugehen. Verkaufs- und Unternehmensberater sowie Key Account Manager müssen deshalb jeweils mindestens zehn Kundentermine pro Woche wahrnehmen. Es ist Aufgabe der Vorgesetzten, für die Umsetzung zu sorgen. Besonders im U-Geschäft müssen wir mehr auf unsere Kunden zugehen. Die Betreuung der Unternehmen war bisher suboptimal. Jetzt werden wir systematisch alle Unternehmenskunden mit mehr als 50 Mitarbeitenden besuchen. Mir persönlich ist es ausserdem besonders wichtig, dass wir nicht mehr in Konzernbereichen denken, sondern uns als ein Unternehmen betrachten.

Jean-Marc Schnider, Vertriebsleiter

«Rechtlich haltbare Lösungen anbieten»



Für mich ist am wichtigsten, dass wir den Kunden wieder in den Mittelpunkt rücken und die Dienstleistungsbereitschaft weiter erhöhen. Das heisst, dass auch mein Konzernbereich die Verfügbarkeit für externe und interne Kunden verbessern wird. Die Rechtsabteilung baut seit Jahren ihren Service für das Herbstgeschäft aus. Dieses Angebot soll noch verstärkt werden. Auch für alle anderen Konzernbereiche werden wir die Erreichbarkeit des juristischen Dienstes weiter verbessern. Die Rechtsabteilung soll nicht nur zeigen, was nicht möglich ist, sondern rechtlich haltbare Lösungen anbieten. Dabei müssen wir unseren Handlungsspielraum voll ausschöpfen.

Philomena Colatrella, Generalsekretärin

«Change-Prozess erklären und vorantreiben»



Die Vision/Strategie gibt uns ganz klare Leitplanken für den Weg vor, den die CSS Gruppe in den nächsten sechs Jahren gehen wird. Das Schöne daran ist, dass die Vision jedem Mitarbeitenden zeigt, wo wir als Unternehmen hinwollen. Es ist eine Mitmach-Vision, an der sich alle beteiligen müssen. Die Aufgabe des Konzernbereichs Human Resources liegt darin, den Change-Prozess zu erklären und voranzutreiben. Wir müssen aktiv dafür sorgen, dass alle Mitarbeitenden verstehen, warum dieser Prozess notwendig ist. Nur so können wir gewährleisten, dass alle sich am bevorstehenden Kulturwandel beteiligen.

Jean-Pierre Vogt, Leiter Konzernbereich Human Resources

«Miteinander reden, nicht übereinander»



Wir reden so oft übereinander anstatt miteinander. Das muss aufhören. Wir müssen uns als ein Unternehmen positionieren und Entscheidungen gemeinsam tragen, auch den Versicherten gegenüber. Das ist eine Grundvoraussetzung, damit wir gemeinsam an der Kundenzufriedenheit arbeiten können. Der Konzernbereich T entwickelt auch ein neues Kunden-Management-Konzept. Beim sogenannten Customer-Experience-Management geht es darum, den Kunden positive Erlebnisse mit uns zu verschaffen, um eine emotionale Bindung aufzubauen. Ausserdem wird die Kundenzufriedenheit nach allen Kundenkontakten abgefragt.

Volker Schmidt, Konzernbereichsleiter Marketing und Technik



So machen wir uns fit für unsere Kunden

Unter dem Namen «Fit4C» laufen verschiedene Projekte zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Die geplanten Massnahmen sind allerdings keine Selbstläufer.

Wie machen wir unsere Kunden glücklich? Das ist die zentrale Frage der nächsten Jahre. Denn aktuell hat die CSS Versicherung bei der Kundenzufriedenheit unterdurchschnittliche Werte. Und das hat Auswirkungen auf die Konkurrenzfähigkeit. In den vergangenen beiden Jahren hat das Unternehmen Kunden verloren. Die Kehrtwende gelingt nur dann, wenn die Kundenzufriedenheit steigt. Das Ziel ist es, den besten Service anzubieten und auf diese Weise die grösstmögliche Kundenzufriedenheit zu erreichen. So ein Wandel passiert nicht über Nacht. «Dazu braucht es enorme gemeinsame Anstrengungen», sagt Volker Schmidt, der das Programm «Fit4C» leitet. Zahlreiche verschiedene Projekte tragen dazu bei, die Kundenzufriedenheit zu verbessern, insbesondere bei den folgenden vier entscheidenden Marktattributen: «Zuverlässigkeit in allen Kundenbelangen», «Zufriedenheit mit der Bearbeitung von Anliegen», «Unkompliziertheit im Kundenumgang» und «Transparenz

bei Prozessen und Abrechnungen». Volker Schmidt betont allerdings: «Projekte allein machen unsere Kunden nicht glücklich, dazu muss jeder Mitarbeitende aktiv beitragen.»

Qualitätsstandards als erster Schritt

Der erste von vielen wichtigen Schritten auf diesem Weg ist die Einführung der neuen Qualitätsstandards, die seit dem 18. Juni im ganzen Konzern gelten. «Die gleichen Regeln müssen für den ganzen Konzern gelten, denn Unstimmigkeiten in den Abläufen bekommt der Endkunde zu spüren», erklärt Volker Schmidt. Die Kunden sollen aber unsere uneingeschränkte Servicebereitschaft spüren und müssen sich darauf verlassen können, dass ihre Anliegen zeitnah und pragmatisch gelöst werden, sobald sie einmal – egal, auf welchem Weg – bei uns platziert wurden. Den Durchbruch werden die Qualitätsstandards allein nicht bringen. Trotzdem ist die zuverlässige Umsetzung von grundlegender Bedeutung, denn die

Qualitätsstandards sind das Fundament, auf dem die Entwicklung der Kundenzufriedenheit aufbaut. Zu den weiteren Massnahmen gehören unter anderem:

- **Die Prozesssicherheit** wird verbessert. Die Verantwortlichkeiten werden konzernübergreifend klar definiert und neun Prozessmanagern zugeteilt (siehe letzte Seite).
- **Customer-Experience-Management:** Positive Kundenerlebnisse werden geschaffen. Die Zufriedenheit der Kunden wird nach jedem Kontakt mit uns gemessen. Um unzufriedene Kunden kümmern wir uns besonders.
- **Die Datenqualität:** Fehlerquellen bei Mutationen werden eliminiert, eine exakte Kundenkontakthistorie wird geführt, alle Kundendokumente werden elektronisch archiviert.
- **Selbsterklärende Rechnungen:** Die Kunden erhalten leicht verständliche Abrechnungen, die keine Fragen offenlassen.





Alles auf einen Blick

Unsere beiden grossen Ziele – sehr zufriedene Kunden und nachhaltig profitables Wachstum in drei Säulen – erreichen wir durch gelebte Werte und durchgängige Prozesse.

Das sind unsere Ziele

1. Sehr zufriedene Kunden

Die Erwartungen unserer Kunden wollen wir nicht nur erfüllen, sondern übertreffen – mit guten Produkten, marktfähigen Prämien und erstklassigem Service. Der Kunde steht im Mittelpunkt. Das gilt vor allem für unsere Versicherten, aber auch für unsere internen Kunden.

2. Nachhaltig profitables Wachstum



So erreichen wir die Ziele

Gelebte Werte

- **Kundenorientiert**
- **Leistungsorientiert**
- **Offen für Neues**

Wir überzeugen mit kundennahen Lösungen.

Wir handeln zielfokussiert, engagiert und kompetent.

Wir gestalten Veränderungen aktiv und nehmen Herausforderungen an.

Durchgängige Prozesse

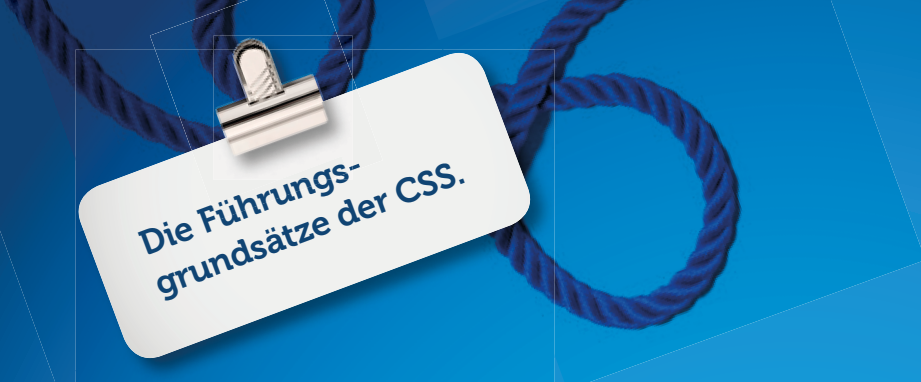


Alles klar?

CEO Georg Portmann beantwortet gerne die Fragen der Mitarbeitenden zur Vision und Strategie.

Telefon 058 277 24 18

E-Mail georg.portmann@css.ch



Die Führungsgrundsätze der CSS.

Ich fördere die Ausrichtung auf den Kunden (kundenorientiert)

- Ich fördere und fordere die Fokussierung auf die Bedürfnisse der Kunden und unterstütze die Mitarbeitenden die Kundensicht in den Problemlöseprozess einzubringen.
- Ich bringe meine Mitarbeitenden dazu, auch die Interessen unseres Unternehmens zu berücksichtigen und win-win-Situationen zu erzielen.
- Ich unterstütze aktives und lösungsorientiertes Arbeiten und stelle die Kundenzufriedenheit und langfristige, nachhaltige Geschäftsbeziehungen in den Vordergrund.
- Ich kommuniziere Entscheide einheitlich, zeitnah und ehrlich im Sinne der Gesamtunternehmung.

Ich fordere und fördere Leistung (leistungsorientiert)

- Ich verpflichte mich, Strategien und getroffene Entscheidungen umzusetzen.
- Ich Sorge für Verbindlichkeit, indem ich:
 - konkrete Ziele vereinbare,
 - die Verantwortlichen benenne und deren Bestätigung einhole,
 - meine Entscheidungen und angestrebten Ziele dokumentiere,
 - mit der Methode der Erfolgskontrolle steuere.
- Ich gehe bei Nichterfüllen vereinbarter Ziele nicht gleich zur Tagesordnung über, sondern finde Gründe und ergreife Massnahmen. Dabei stehen für mich die Entwicklung der Mitarbeitenden und die Wertschöpfung der Organisation im Vordergrund.
- Ich anerkenne und fördere gute Leistung. Ich spreche Defizite mit den Betroffenen an. Dabei erarbeite ich Lösungswege und helfe bei der Umsetzung.
- Ich fördere die fachliche, methodische und soziale Kompetenz der Mitarbeitenden und unterstütze so ihre Leistungsfähigkeit.

Ich fördere die Veränderungsbereitschaft (offen für Neues)

- Ich nutze Fehler als Chance für Verbesserungen.
- Ich verpflichte mich, jedem Mitarbeitenden situativ und zeitnah Feedback zu geben. Wenn jemand Feedback will, nehme ich mir Zeit und gebe ehrliche und konstruktive Rückmeldungen.
- Ich ermuntere meine Mitarbeitenden dazu, selbst Feedback zu geben – auch ich will lernen.
- Ich ermutige zum gegenseitigen Unterstützen und Lernen.
- Konflikte nehme ich als unvermeidlich hin und gehe sie lösungsorientiert an.
- Ich nehme alle Meinungen ernst, höre den andern zu, spreche meine Wünsche aus und erläutere meine Sichtweisen.
- Ich fordere und fördere mutige Entscheidungen im Sinne der Unternehmung.

Umfrage zur CSS-Kultur

Befragung aller Mitarbeitenden der CSS
Durchgeführt im März 2014 & April 2014

Analyse für:

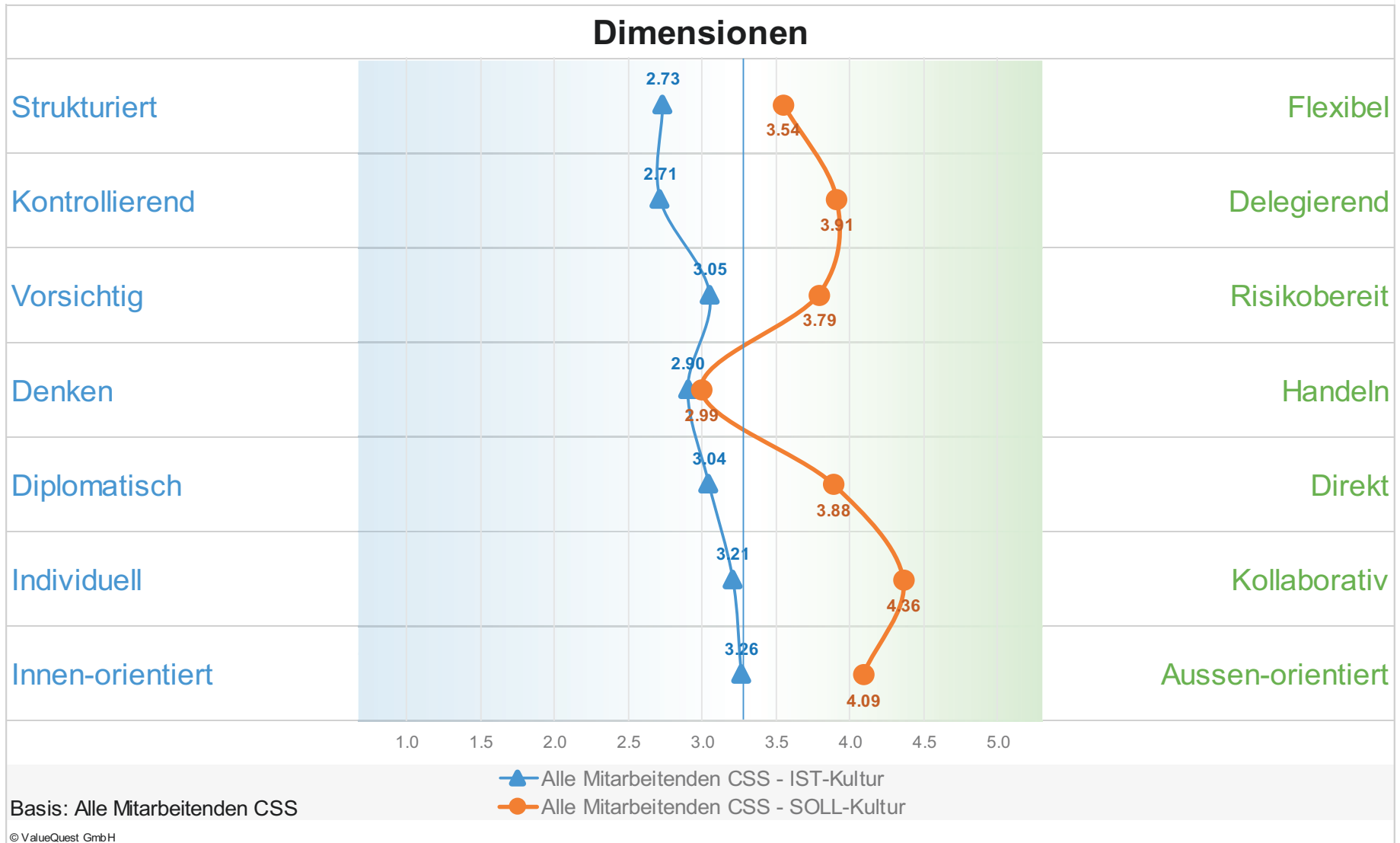
Alle Mitarbeitenden CSS - IST-Kultur

Verglichen mit:

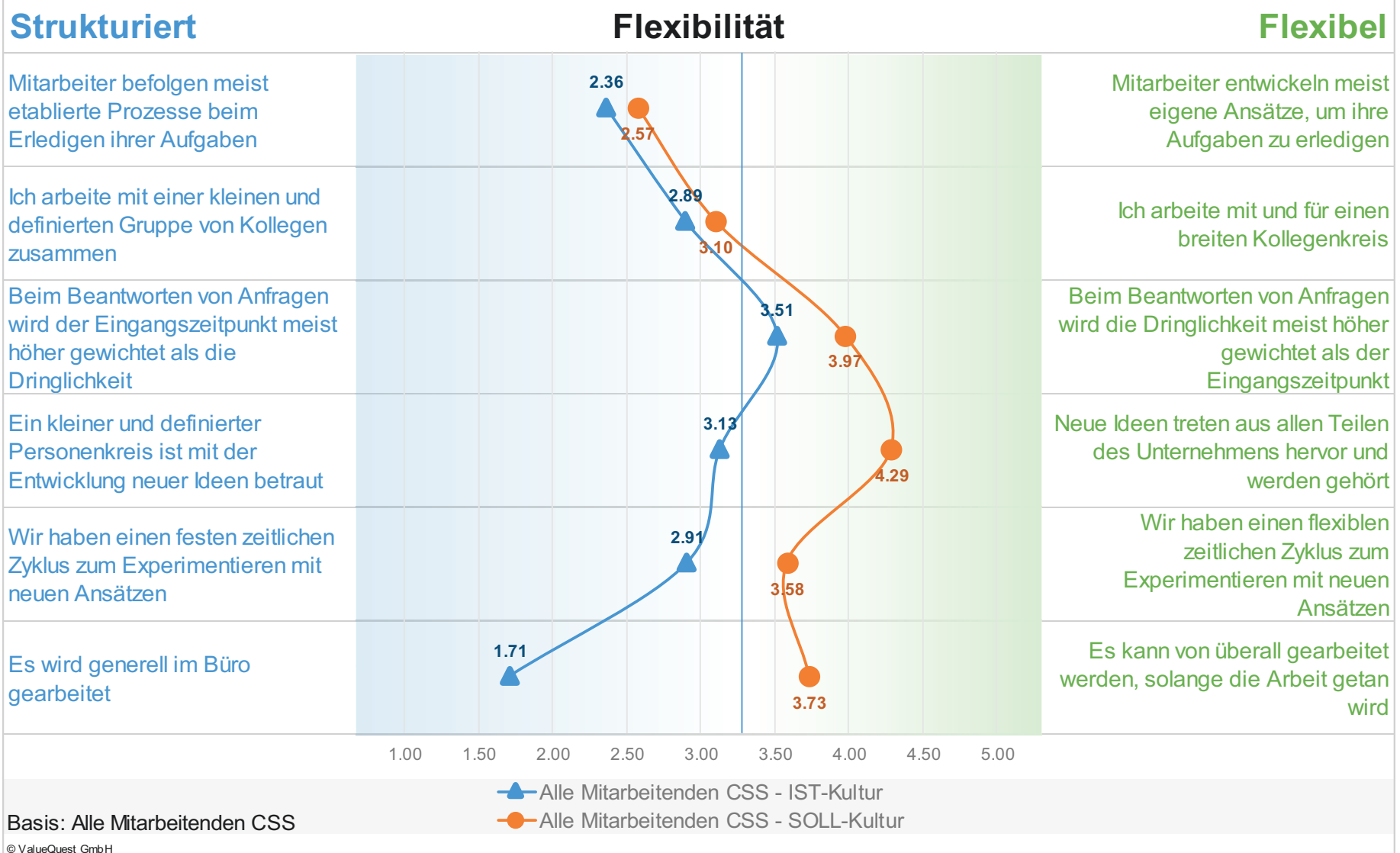
Alle Mitarbeitenden CSS - SOLL-Kultur



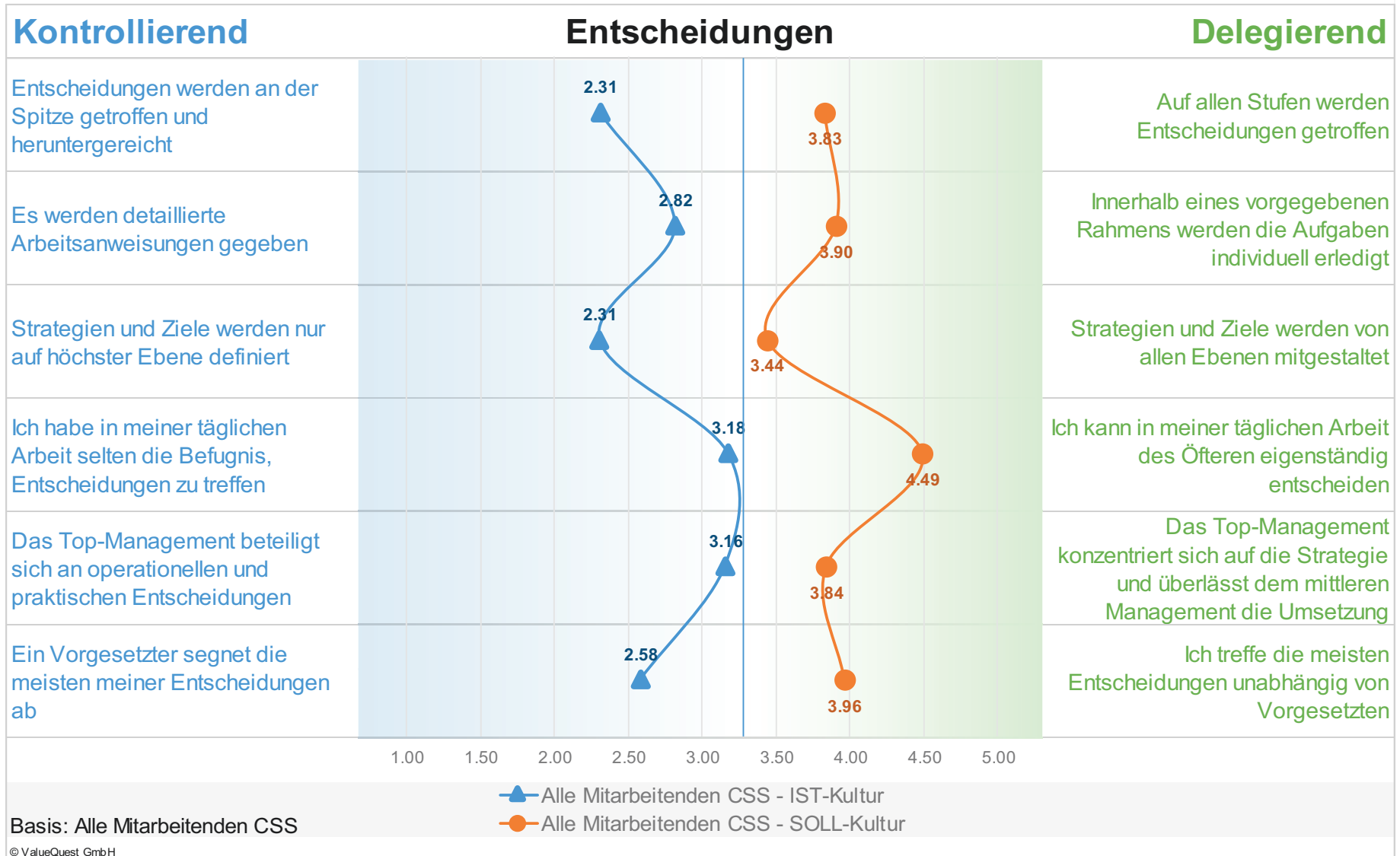
Übersicht



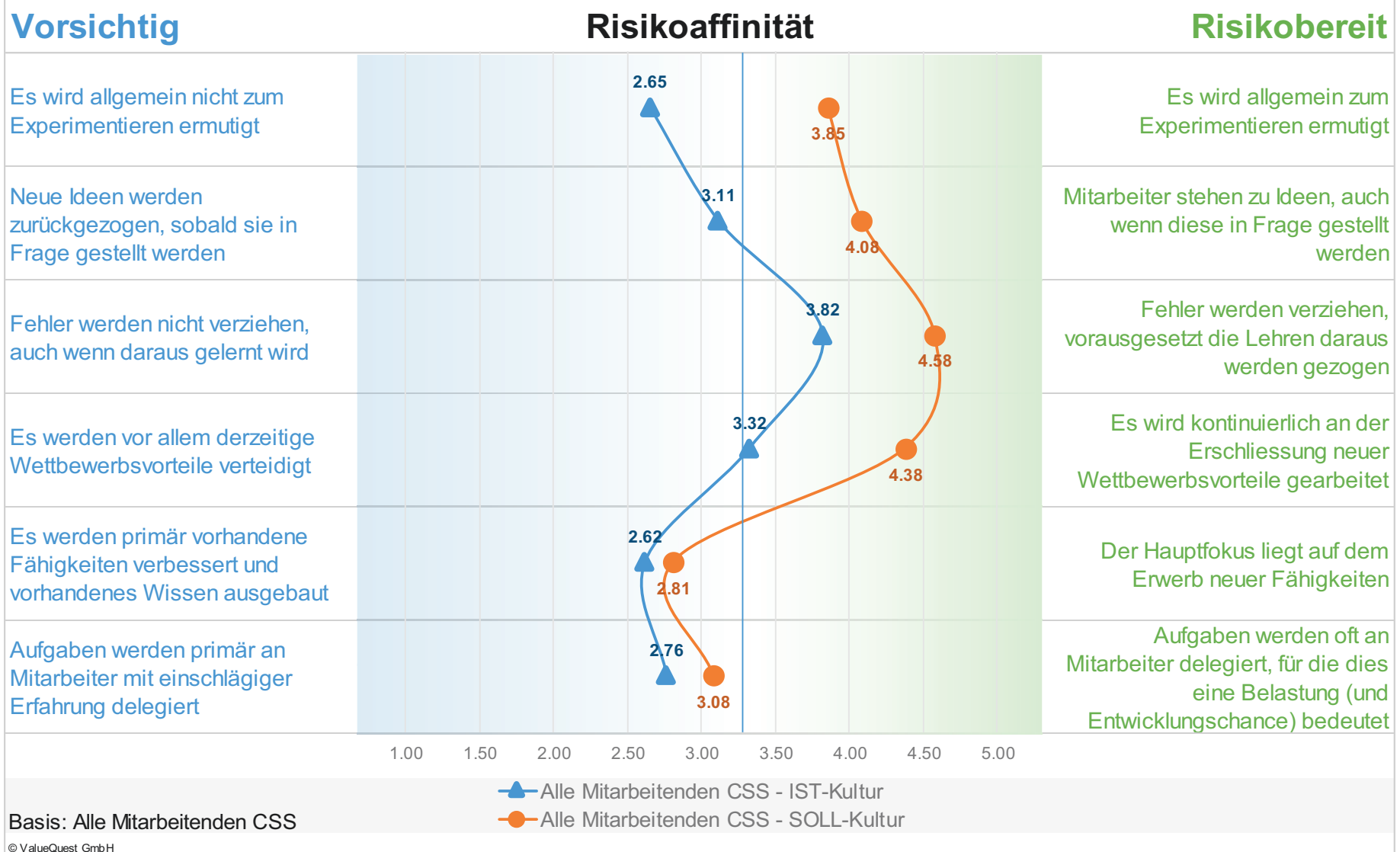
Dimension 1: Flexibilität



Dimension 2: Entscheidungen



Dimension 3: Risikoaffinität



Dimension 4: Planen vs. Umsetzen

Denken

Planen vs. Umsetzen

Handeln

Die meiste Zeit wird mit Brainstorming und dem Entwickeln neuer Ideen zugebracht

Mitarbeiter werden primär für die Entwicklung einer Idee honoriert

Entscheidungen werden basierend auf detaillierter Analyse getroffen

Entscheidungen sind eher langfristig orientiert

Es wird tendenziell zunächst ausführlich analysiert

Vor einer Entscheidung werden meist viele Alternativen in Betracht gezogen

Die meiste Zeit wird mit der Umsetzung von Plänen zugebracht

Mitarbeiter werden primär für die Umsetzung einer Idee honoriert

Entscheidungen werden basierend auf grober Abschätzung getroffen

Entscheidungen sind eher kurzfristig orientiert

Es wird tendenziell schnell gehandelt

Vor einer Entscheidung wird meist eine begrenzte Anzahl an Alternativen betrachtet

1.00 1.50 2.00 2.50 3.00 3.50 4.00 4.50 5.00

— Alle Mitarbeitenden CSS - IST-Kultur

— Alle Mitarbeitenden CSS - SOLL-Kultur

Basis: Alle Mitarbeitenden CSS

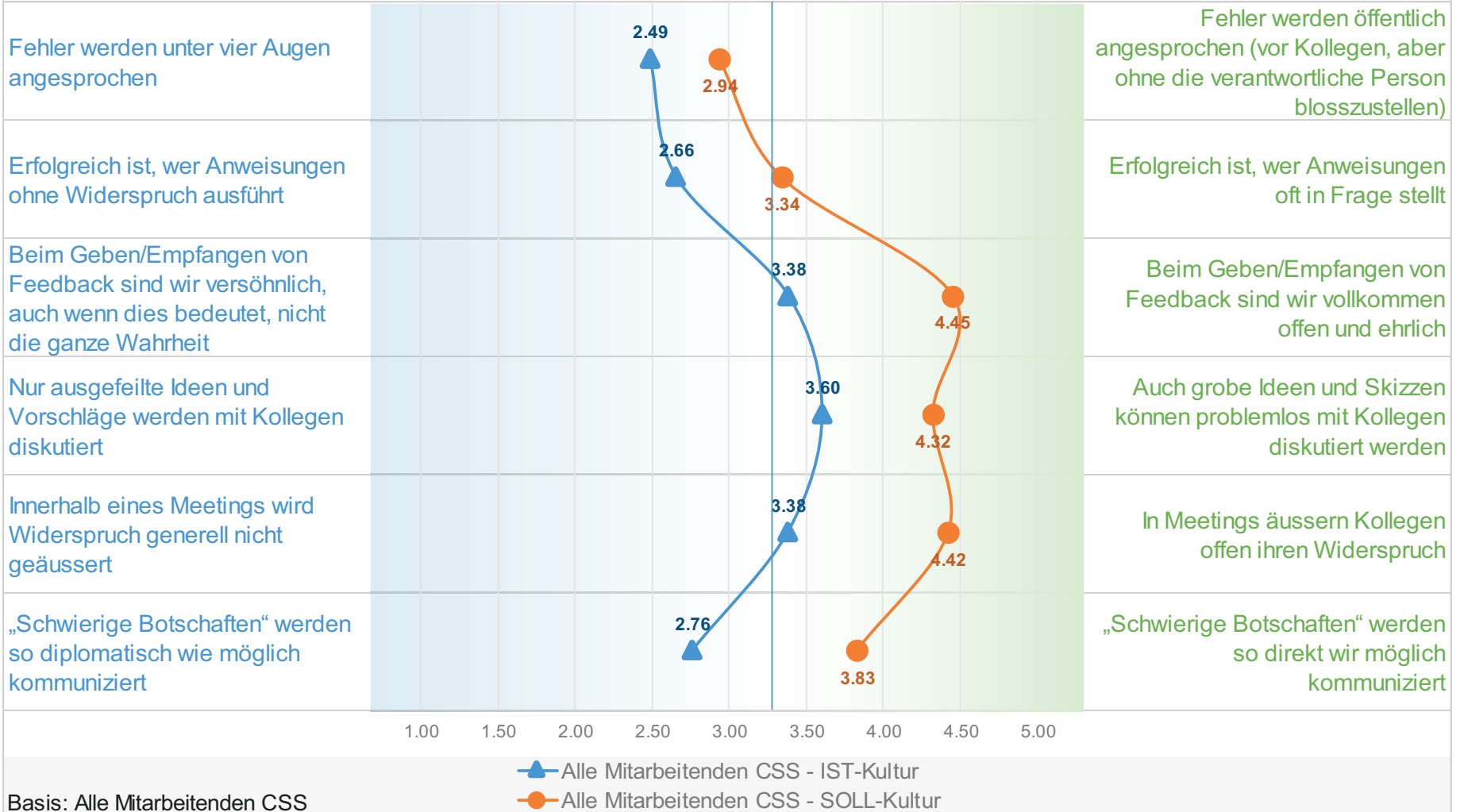
© ValueQuest GmbH

Dimension 5: Kommunikation

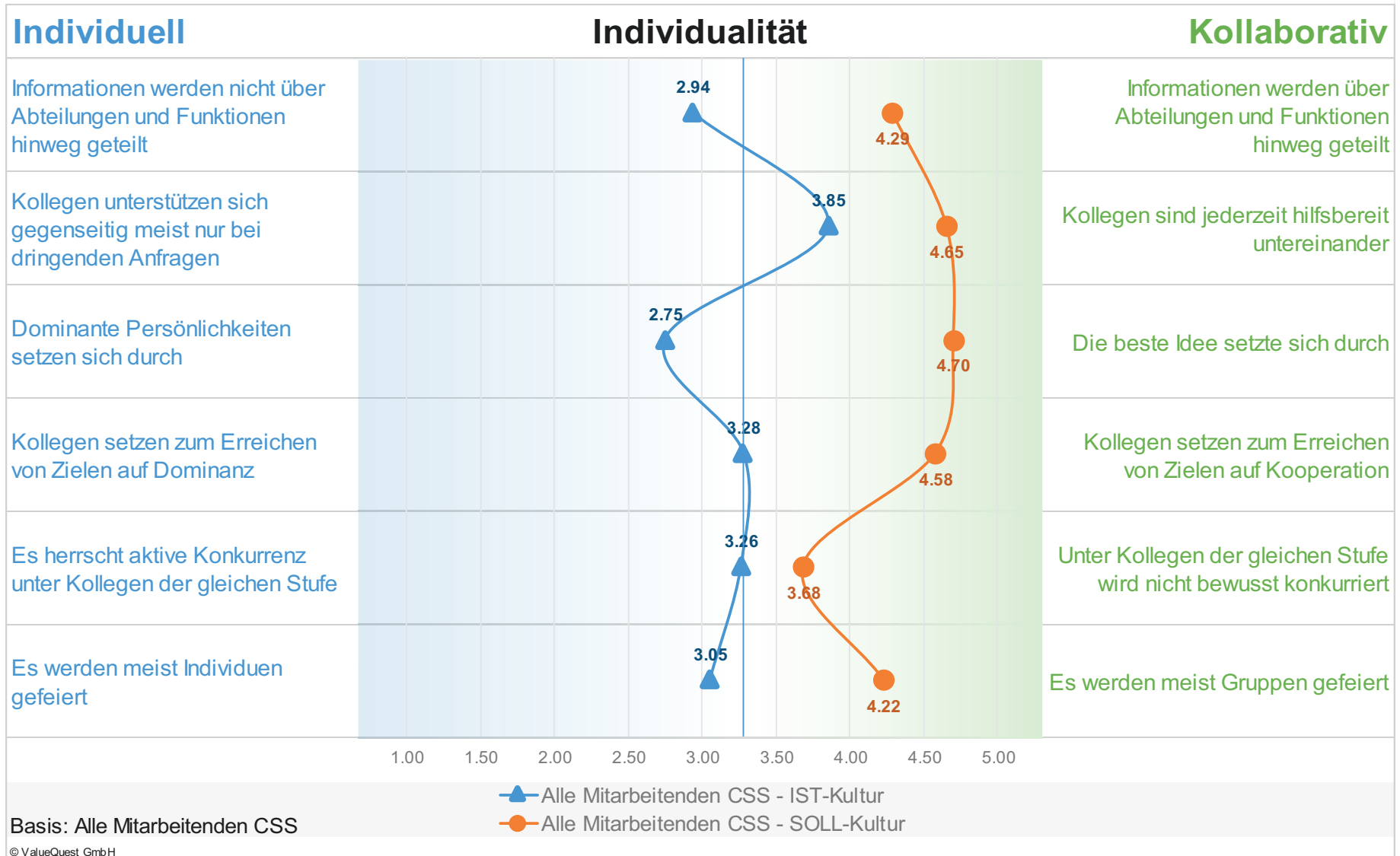
Diplomatisch

Kommunikation

Direkt



Dimension 6: Individualität



Dimension 7: Intern vs. Extern

